



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Concierge-palvelun kehittäminen

## Case: BEST WESTERN PREMIER hotel Katajanokka

Böök, Anna-Kaisa; Hänninen, Karoliina

2015 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Leppävaara

Concierge-palvelun kehittäminen  
Case: BEST WESTERN PREMIER Hotel Katajanokka

Böök, Anna-Kaisa; Hänninen,  
Karoliina  
Palvelujen tuottamisen ja johtami-  
sen koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Huhtikuu, 2015

Böök Anna-Kaisa; Hänninen, Karoliina

**Concierge-palvelun kehittäminen Case: BEST WESTERN PREMIER Hotel Katajanokka**

Vuosi	2015	Sivumäärä	80
-------	------	-----------	----

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää millainen concierge-palvelu vastaisi BEST WESTERN PREMIER Hotel Katajanokan asiakkaiden toiveita. Työn tarkoituksena oli määritellä tulosten pohjalta palvelulle ja sen toiminnalle viitekehys. Aiheen valintaan vaikuttivat se, että concierge-palvelu on Suomessa melko vieras ja tuntematon palvelu. Työn toimeksiantajana oli BEST WESTERN PREMIER Hotel Katajanokka.

Opinnäytetyön tietoperustassa käsiteltiin palvelun eri ulottuvuuksia, asiakasymmärrystä ja asiakaslähtöisyyttä, hotellitoimintaa, sekä concierge-palvelun roolia hotellien toiminnassa. Opinnäytetyö toteutettiin palvelumuotoilua ja Stefan Moritzin palvelumuotoiluprosessin viittä vaihetta hyödyntäen. Aineistoa kerättiin ensimmäisessä vaiheessa teemahaastattelun, kyselyn, benchmarkingin ja havainnoinnin avulla ja toisessa vaiheessa tulosten perusteella kehitettiin palvelujen käyttäjistä kolme erilaista asiakasprofiilia eli persoonaa. Persoonien toiveita concierge-palvelun suhteen pohdittiin kolmannessa vaiheessa käyttäen kuusi ajatteluhattua-menetelmää. Neljännessä vaiheessa jokaisen persoonan toiveita työstettiin SWOT -analyysillä, jotta saatiin selville palvelun vahvuudet, mahdollisuudet, heikkoudet ja uhat. Analyyseistä tehtiin yhteenveto, jonka avulla luotiin viitekehys BEST WESTERN PREMIER Hotel Katajanokan concierge-palvelulle, vastaten jokaisen persoonan toiveita. Viidennessä vaiheessa valmis palvelu havainnollistettiin palvelupolun avulla.

Concierge-palvelu luotiin mahdollisimman realistiseksi niin, että hotelli voisi halutessaan ottaa sen käyttöön heti. Tarjottava concierge-palvelu oli jo suurimmaksi osaksi saatavilla hotellin vastaanotossa. Palvelu ei juuri vaatisi lisäkoulutusta eikä henkilöresursseja, koska se voitiin tarjota käytössä olevan työvuoromallin puitteissa. Palvelulle annettiin myös jatkokehitysideoita tulevaisuutta varten. Toimeksiantajalta saadun palautteen mukaan concierge-palvelu todettiin olevan valmis käytettäväksi.

Asiasanat: arvonaluonti, asiakaslähtöisyys, concierge, palvelumuotoilu

Böök, Anna-Kaisa; Hänninen, Karoliina

**Creating a Concierge Service Case: BEST WESTERN PREMIER Hotel Katajanokka**

Year	2015	Pages	80
------	------	-------	----

The purpose of this thesis was to examine what kind of concierge service would answer the wishes of BEST WESTERN PREMIER Hotel's customers. The purpose of this study was to define the frames for the service and its operations. The topic choice was affected by the facts that concierge is still an unfamiliar concept and no studies on it have been conducted. BEST WESTERN PREMIER Hotel Katajanokka was the commissioner company.

The theoretical framework included subjects such as the different dimensions of services, customer knowledge and understanding, hotel functions and the concierge services role in the hotel's actions. The thesis was implemented by exploiting service design and the five stages of Stefan Moritz's model. In the first stage, the data was collected with a theme interview, questionnaires, benchmarking and observations, and in the second stage, based on the results, three hotel users customer profiles were drawn up by using personas. In the third stage the persona's wishes and needs about the concierge service were discussed by using the six thinking hats method. In the fourth stage each persona's wishes were covered with a SWOT analysis to list the strengths, opportunities, weaknesses and threats. The results were re-capped for creating the frames of BEST WESTERN PREMIER Hotel Katajanokka's concierge service, so that it responds to the needs and wishes of every persona. In the fifth stage the final service was visualized with a customer journey map.

The concierge service was established so that its frames were so realistic that the hotel could start using it if wanted. The services the concierge would provide are mostly already in use, so the need for training would be minor. There would not either be a need to increase the number of staff because the concierge service's working hours would be based on the work schedule that is already in use. Ideas were also provided for further development in the future. According to the commissioner company's feedback the concierge service was found ready to be used.

Keywords: concierge, customer orientation, service design, value creation

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
2	Toimeksiantaja BEST WESTERN PREMIER Hotel Katajanokka.....	7
3	Palvelun ulottuvuudet.....	8
3.1	Palvelusta palvelutarjoomaksi .....	8
3.2	Palvelun laatu.....	9
3.3	Palvelumarkkinointi.....	13
4	Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnassa .....	15
4.1	Asiakaslähtöisyys .....	15
4.2	Asiakastyytyväisyys .....	16
4.3	Arvonluonti yhdessä asiakkaan kanssa .....	19
4.4	Asiakkaan osallistaminen palveluliiketoiminnan kehittämisessä.....	19
5	Concierge osana hotellitoimintaa ja palveluja .....	20
5.1	Hotellin myyntituotteet.....	20
5.2	Hotellin asiakkaat ja asiakkaiden tarpeet .....	21
5.3	Hotellin vastaanotto .....	23
5.4	Conciergen muuttuva rooli .....	24
6	Concierge-palvelun kehittäminen .....	25
6.1	Palvelumuotoilu ja sen liiketoiminnalliset tavoitteet .....	25
6.2	Ymmärtäminen .....	28
6.2.1	Benchmarking .....	29
6.2.2	Teemahaastattelu .....	31
6.2.3	Kysely.....	35
6.2.4	Havainnointi .....	37
6.2.5	Ymmärtäminen - vaiheen yhteenveto .....	41
6.3	Ajattelemisen: Persoonat .....	45
6.4	Kehittäminen: Kuusi ajatteluhattua .....	49
6.5	Suodattaminen.....	54
6.5.1	SWOT - analyysi.....	55
6.5.2	BEST WESTERN PREMIER Hotel Katajanokan Concierge -palvelu.....	59
6.6	Selittäminen: Palvelupolku .....	62
7	Johtopäätökset .....	65
	Kuvat .....	70
	Kuviot .....	71
	Taulukot .....	72
	Liitteet.....	73

## 1 Johdanto

Kovenevassa kilpailutilanteessa yrityksen on yhä vaikeampi erottua kilpailijoista pelkillä tuotteilla. Tämän takia palvelut ovat yhä tärkeämmässä osassa yritysten kilpailussa asiakkaista. Pelkästään palvelun tarjoaminen asiakkaille ei riitä, vaan palvelun tulee olla laadukasta. Laadukkaalla palvelulla saadaan uusia asiakkaita ja erotutaan kilpailijoista. Haastavaa tässä on kuitenkin se, että palvelun tarjoajat mieltävät laadun eri tavalla kuin asiakkaat. Tästä johduen yritysten tulisi suunnitella uudet palvelut ja parantaa vanhoja palveluita asettumalla asiakkaan asemaan ja ottamalla asiakkaat mukaan kehittämiseen. (Ylikoski 2001, 117.) Perinteinen concierge-palvelu on mielletty tasokkaampien hotelleiden lisäpalveluksi, josta asiakkaan on mahdollista saada apua lippujen ostamiseen, ravintolavarausten tekemiseen, matkan sisällyksen suunnitteluun, sekä mitä erikoisimpiin kysymyksiin. (Berfield 2012, 45.) Concierge-palvelun harvinaisuus ja kilpailuedun parantaminen personoidulla Suomessa melko vieraalla palvelulla, herätti mielenkiinnon selvittää, millainen olisi juuri asiakkaiden toivoma concierge-palvelu. Myös opinnäytetyön tekijöiden omat kokemukset toimivasta concierge-palvelusta vahvistivat aiheen valintaa. Työn toimeksiantaja oli BEST WESTERN PREMIER Hotel Katajanokka.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millainen concierge-palvelu vastaisi BEST WESTERN PREMIER Hotel Katajanokan asiakkaiden toiveita. Työn tarkoituksena oli määritellä tulosten pohjalta palvelulle ja sen toiminnalle valmis viitekehys, jotta tulevaisuudessa hotelli voisi ottaa palvelun käyttöön helposti ja tarjota asiakkaille vielä laadukkaampaa palvelua. Laadukkaampi palvelu parantaisi taas hotellin kilpailuetua ja sitouttaisi asiakkaita. Liiketoiminnan kannattavuuden näkökulma rajattiin pois sen laajuuden takia.

Opinnäytetyö on toiminnallinen ja se toteutettiin palvelumuotoilua ja Stefan Moritzin palvelumuotoiluprosessia hyödyntäen. Palvelumuotoilu valittiin siksi, että siinä keskiöön asetetaan ihminen ja hänen tarpeensa. Koska opinnäytetyösää tarkoituksena oli selvittää millainen palvelu vastaisi asiakkaiden toiveita, koettiin että palvelumuotoilulla päästäisiin parhaiten tavoitteeseen. Opinnäytetyön alussa tutustuttiin toimeksiantajaan ja opinnäytetyön teemoihin.

Palvelumuotoilun ensimmäisessä ymmärtäminen-vaiheessa käytettiin kehittämismenetelminä benchmarkingia, teemahaastattelua, kyselyä ja havainnointi. Näin varmistuttiin siitä, että aineistoa asiakasymmärrykseen, sekä palvelun kehittämiseen olisi riittävästi. Toisessa, ajatteleminen-vaiheessa menetelmäksi valittiin persoonien muodostaminen kuvaamaan BEST WESTERN PREMIER Hotel Katajanokan kolmea stereotyyppistä asiakasta. Persoonien kautta toteutettiin kolmannen, kehittäminen-vaiheen ideoinnit kuusi ajatteluhattua-menetelmän avulla. Kehittämisessä saatuja ideoita käytiin neljännessä suodattaminen-vaiheessa läpi SWOT-ana-

lyysien avulla. SWOT-analyysien tulosten pohjalta luotiin BEST WESTERN PREMIER Hotel Katajanokan concierge-palvelun viitekehys niin, että se vastaisi jokaisen kolmen persoonan toiveita ja tarpeita ja huomioisi samalla palvelun heikkoudet ja uhat. Viimeisessä selittäminen-vaiheessa valmis concierge-palvelu havainnollistettiin palvelupolun avulla

Raportin toisessa luvussa kerrotaan toimeksiantajasta ja yrityksen toiminnasta. Kolmas luku kuvaa palveluita, palvelutarjoamaa, palvelun laadun merkitystä sekä palvelujen markkinointia. Neljännessä luvussa keskitytään asiakasymmärrykseen, asiakaslähtöisyyteen, arvomuodostukseen sekä näiden merkitykseen liiketoiminnassa. Viides luku kuvailee hotellien toimintaa ja concierge-palvelun roolia tässä kokonaisuudessa. Kuudennessa luvussa viedään läpi palvelumuotoiluprosessi vaihe vaiheelta, ja viimeisessä luvussa kerrotaan johtopäätökset.

## 2 Toimeksiantaja BEST WESTERN PREMIER Hotel Katajanokka

Työn toimeksiantajana BEST WESTERN PREMIER Hotel Katajanokka on avannut ovensa ensimmäisen kerran vuonna 2007. Hotel Katajanokka eroaa täysin muista hotelleista sen miljöön ja historian perusteella. Rakennus toimi 1873 luvulta alkaen lääninvankilana ja tutkintavankilana, jossa vangit odottivat oikeudenkäyntejä tai istuivat vankeusrangaistukseksi muutettuja sakkoja. (Rakennuksen historia 2014.) Vankilan toiminta lakkasi lopullisesti vuonna 2002, mutta sen ajoista muistuttaa kuitenkin edelleen museoviraston suojelemat ulkoseinät, keski-ikävä, sekä linnaa ympäröivä muuri. (Moderni Hotelli historiallisessa ympäristössä Helsingin keskustassa 2014.)

Hotel Katajanokka kuuluu maailman suurimpaan Best Western hotelliketjuun ja Hotel Katajanokka on ketjun ensimmäinen Premier-luokan hotelli Suomessa. Hotelli sijaitsee nimensä mukaisesti Katajanokalla ja rakennuksessa on 106 korkealaatuista ja viihtyisää huonetta, jotka täyttävät korkeamman laadun vaatimukset. (Moderni Hotelli historiallisessa ympäristössä Helsingin keskustassa 2014.) Best Western hotelliketjun toiminta on perustettu vuonna 1946 ja sillä on Suomessa tällä hetkellä yhteensä 16 hotellia. (Hotellit Suomessa - Best Western 2013.)

BEST WESTERN PREMIER Hotel Katajanokka tarjoaa ja järjestää majoituspalveluiden lisäksi myös hääpaketteja sekä juhla- ja yksityistilaisuuksia. Hotellissa on käytössä oma kirkkosali, sekä entisöity juhlasali. Kirkkosali on vihitty pareja jo 170 vuotta. Hotellissa toimii myös neljä kabinettia, joita on mahdollisuus käyttää kokoustiloina. Hotellin erikoisuutena on vankilateeman mukaisten polttaripakettien järjestäminen. BEST WESTERN PREMIER Hotel Katajanokan oma ravintola Jailbird räätäloi tarjoilut niin häihin, polttareihin, yksityistilaisuuksiin, kuin myös kokouksiin. (Kiehtovat hääjuhlat historiallisessa miljöössä 2014.)

### 3 Palvelun ulottuvuudet

Tutkittaessa on todettu, että 75 % palveluyritysten toimitusjohtajista mieltää palvelunsa keskivertoa paremmaksi. Asiakkaista taas lähes 60 % on todennut, että viimeisin asiakaspalvelukokemus on ollut jokseenkin huono tai erittäin huono. Millä tämä ero selittyy? Yksinkertaisesti yritysten tulisi ymmärtää että palvelun laatu on aina katsojan silmässä ja tässä tapauksessa katsojana toimii asiakas. (Price & Jaffe 2008, 12-13.) Tässä luvussa tarkastellaan palvelua kokonaisuutena, sekä sitä miten laadukas palvelu syntyy ja miten palvelun laatu ymmärretään. Palvelukokonaisuuden ja -laadun lisäksi käydään läpi, miten palvelumarkkinointi eroaa perinteisestä fyysisen tuotteen markkinoinnista.

#### 3.1 Palvelusta palvelutarjoomaksi

Palvelua voidaan tarkastella sekä asiakkaan että markkinoijan näkökulmasta. Asiakkaan silmin palvelu näyttäytyy kaikkena sellaisena toimintana, josta asiakas maksaa. Markkinoijan näkökulmasta palvelun määrittely on laajempi. Palvelu mielletään tekona, suorituksena tai toimintana, jossa yritys tarjoaa asiakkaalle jotakin aineetonta, jonka yritys tuottaa ja asiakas kuluttaa samanaikaisesti. Tästä tapahtumasta asiakas saa itselleen jonkinlaista lisäarvoa, kuten esimerkiksi mielihyvää tai helppoutta. (Ylikoski 2001, 20.)

Grönroosin (2009, 79) mukaan palveluilla voidaan sanoa olevan kolme perusominaisuutta. Ensimmäinen perusominaisuus on, että palvelut ovat aina prosesseja jotka sisältävät yhden tai useamman toiminnon. Toinen ominaisuus on, että palvelut kulutetaan ja tuotetaan samanaikaisesti tai lähes samanaikaisesti. Viimeinen palveluille yhteinen ominaisuus on, että palvelun kuluttaja osallistuu palvelun tuotantoprosessiin palvelun tuottajan kanssa ainakin jossain määrin. (Grönroosin 2009, 79.)

Ylikoski (2001, 23) määrittelee palveluiden ratkaisevaksi piirteeksi niiden aineettomuuden ja näin ollen aineettomuuteen liittyvät haasteet. Palveluita ei aineettomuuden takia voi varastoida ja myydä asiakkaille tarpeen tullessa. Tämä aiheuttaa sen, että asiakas ei voi tarkastella palvelua ennen ostoa, eikä näin ollen tiedä millaista palvelua tulee saamaan. Palvelut ovat myös heterogeenisiä eli vaihtelevia. Niiden laatu ei aina ole samanlaista, varsinkin jos palvelun tuottajana on ihminen. Tämä tekee palvelujen laadunvalvonnasta sekä -ylläpidosta haastavampaa kuin aineellisten tavaroiden kohdalla. Ihmisten välinen vuorovaikutus palvelutilanteissa on erittäin oleellista, sillä se vaikuttaa paljon siihen, kokeeko asiakas palvelun onnistuneen. Usein vuorovaikutus on myös avaintekijä siihen, syntyykö palvelun tuloksella pitkäaikainen asiakassuhde. (Ylikoski 2001, 23-25.)



Grönroos (2009, 79) taas pitää palveluiden tärkeimpänä piirteenä niiden prosessiluonnetta eikä aineettomuutta. Koska palvelut ovat monista erilaisista toiminnoista muodostuvia prosesseja, niihin käytetään myös monia eri resursseja. Resurssit ovat niin ihmisiä, järjestelmiä, tietoa kuin myös muita fyysisiä resursseja, ja usein nämä resurssit ovat suorassa vuorovaikutuksessa asiakkaaseen. (Grönroos 2009, 79.) Grönroos (2009, 79) painottaakin, että palveluiden muut ominaispiirteet juontavat juuri niiden prosessiluonteesta. Prosessiluonteisuus aiheuttaa sen, että ennalta arvioitavaa laatua ei ole, eikä palvelua näin ollen ole mahdollista valvoa ennen kuin se on myyty ja kulutettu. Tämä taas johtaa siihen, että perinteisiä laadunvalvonta- ja markkinointimenetelmiä ei voida käyttää. (Grönroos 2009, 80.)

Palvelu jaetaan ydinpalveluun, ja liitännäispalveluihin, joita ovat avustavat palvelut ja tukipalvelut. Näitä palvelun kolmea osaa yhdessä kutsutaan palvelupaketiksi. Palvelupaketti käytännössä määrittää sen, millaisia palvelun osia palvelutuotteessa tulee olla, jotta asiakkaan tarpeet saadaan tyydytettyä. (Miettinen 2011, 44.)

Ydinpalveluksi määritellään se palvelu, minkä ympärille ja miksi yritys on aikoinaan perustettu. Jotta ydinpalvelu saadaan toimimaan moitteettomasti, se vaatii tuekseen välttämättömiä palveluita, joita kutsutaan avustaviksi palveluiksi. Esimerkiksi lentomatalla lähtöselvitys on avustava palvelu. (Ylikoski 2001, 225.) Jos asiakkaille halutaan tarjota mukavuutta lisääviä tai asiakasta helpottavia palveluita, niitä kutsutaan tukipalveluiksi. Tukipalvelut eivät kuitenkaan ole ydinpalvelun kannalta välttämättömiä, sillä niiden tarkoitus on helpottaa asiakkaan toissijaisia tarpeita. Lentomatkan tukipalveluita ovat esimerkiksi juoma- ja ruokatarjoilu ja mahdollisuus elokuvien katsomiseen sekä musiikin kuunteluun. (Miettinen 2011, 44.)

Liitännäispalvelut ovat juuri niitä palvelun osa-alueita, joita hyödyntämällä yritys voi erottautua edukseen kilpailijoista (Ylikoski 2001, 225). Usein onkin niin, että liitännäispalveluista huomaa eron menestymättömän ja menestyvän palveluyrityksen välillä. Esimerkiksi kampaamossa käydessä kahvin tarjoaminen ja muut tämän kaltaiset liitännäispalvelut lisäävät asiakasuskollisuutta ja erottautumista kilpailijoista. Pelkkä ammattitaitoinen hiusten leikkaaminen ei siis tee yrityksestä kilpailukykyistä, sillä asiakkaat olettavat automaattisesti, että hiusten leikkuu tehdään ammattitaitoisesti. (Miettinen 2011, 45.)

Tänä päivänä yritysten täytyy nähdä palvelupaketti vielä laajemmassa muodossa. Yritysten on tarjottava asiakkaiden tarpeita vastaavia kokonaisratkaisuja pelkkien yksittäisten tavaroiden tai palvelujen tarjoamisen sijasta. (Tuulaniemi 2013, 40.) Kokonaisratkaisuja kutsutaan palvelutarjoomiksi.

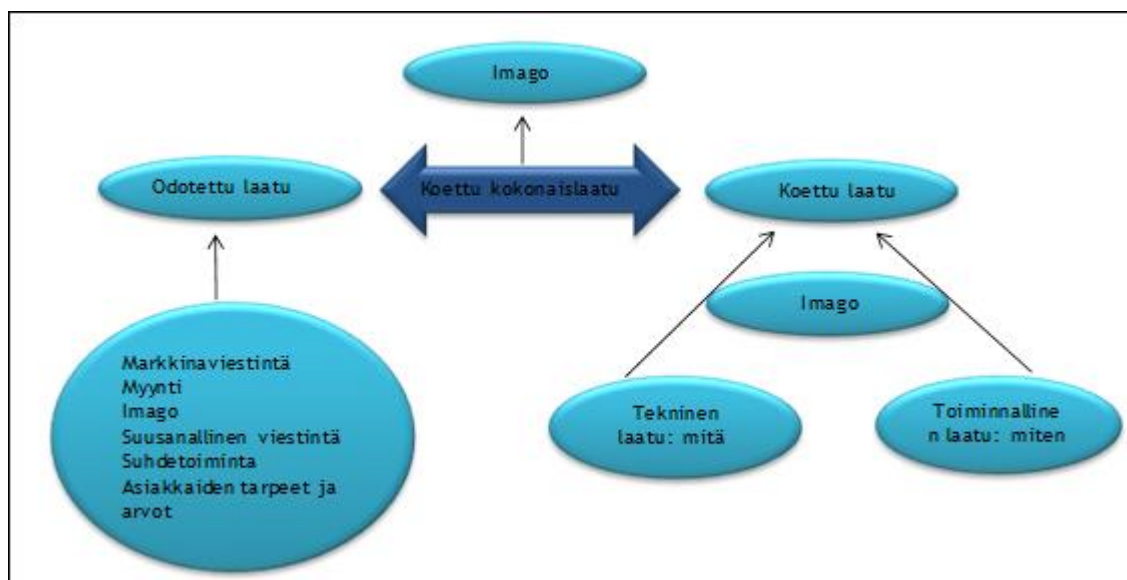
### 3.2 Palvelun laatu

Vallitsevassa kilpailutilanteessa pelkillä tuotteilla on yhä vaikeampi erottautua kilpailijoista ja tämän takia palvelut ovat yhä tärkeämmässä osassa yritysten kilpaillessa asiakkaista. Pelkkä palvelun tarjoaminenkaan ei riitä, vaan palvelun pitää olla laadukasta. Laadukkaalla palvelulla erotutaan kilpailijoista ja saadaan houkuteltua uusia asiakkaita. Haasteeksi nousee kuitenkin se, että palvelun tarjoajat näkevät laadukkaan palvelun eri tavalla, kuin asiakkaat. Tämän takia on erittäin tärkeää suunnitella palvelut asettumalla asiakkaan asemaan. (Ylikoski 2001, 117.) Myös palvelujen johtamisen ja markkinoinnin kannalta on olennaista ymmärtää, miten asiakkaat arvioivat palvelun laadun ja mitä he odottavat (Grönroos 2009, 99).

Laatu tarkoittaa Ylikosken (2001, 118) mukaan sitä, kuinka hyvin palvelu vastaa asiakkaiden ennako-odotuksia ja toiveita sekä kuinka onnistuneesti asiakkaan yksilölliset tarpeet voidaan tyydyttää. Laatu on näin ollen asiakkaan kokemus palvelun onnistumisesta (Ylikoski 2001, 118). Palvelu laatu on myös yksilöllistä ihmisestä riippuen, sillä jokainen asiakas päättää itse laatuksiteerit ja laadun määritelmän (Leppänen 2007, 135). Onnistuneeseen palveluun kuuluvat kaksi ulottuvuutta, jotka ovat asiakasta tyydyttävä lopputulos ja sujuva palveluprosessi, jolla lopputulokseen päästään (Ylikoski 2001, 118). Grönroos (2009, 102) kutsuu näitä, lopputuloksen tekniseksi laaduksi, eli mitä asiakas saa ja prosessin toiminnalliseksi laaduksi, eli miten asiakas saa lopputuloksen. Vaikka lopputulos olisi asiakkaan toiveiden mukainen, mutta palveluprosessi on epäonnistunut, asiakas voi kokea koko palvelun epäonnistuneeksi. Siksi on erittäin tärkeää huolehtia siitä, että palveluprosessi on paras mahdollinen. (Ylikoski 2001, 118.)

Teknisen laadun ja toiminnallisen laadun lisäksi asiakas voi usein nähdä myös palveluun liittyvät resurssit ja prosessit. Tämän takia yrityksen tai toimintapisteen imago voi vaikuttaa asiakkaan kokemaan laatuun monella eri tapaa. Mikäli asiakas mieltää yrityksen imagon positiivisena, pieniä virheitä annetaan helpommin anteeksi. Mikäli taas virheitä tapahtuu paljon, imago kärsii ja näin ollen jatkossa virheiden tapahtuminen vaikuttaa laadun kokemiseen yhä negatiivisemmin. Lopputuloksen tekninen laatu, prosessin toiminnallinen laatu ja yrityksen imago muodostavat yhdessä asiakkaan kokeman kokonaislaadun. (Grönroos 2009, 102.)

Grönroos (2009, 105) painottaa, että käsitys palvelusta ei muodostu pelkästään laatu-ulottuvuuksien perusteella, vaan se on paljon monimutkaisempi prosessi. Koettu laatu ei ole koko käsitys palvelun laadusta vaan siihen tarvitaan myös odotettu laatu. Nämä yhdessä muodostavat niin sanotun koetun kokonaislaadun, kuten kuviossa 1 on selvennetty. (Grönroos 2009, 105.)



Kuvio 1: Koettu laatu (Grönroos 2009, 105.)

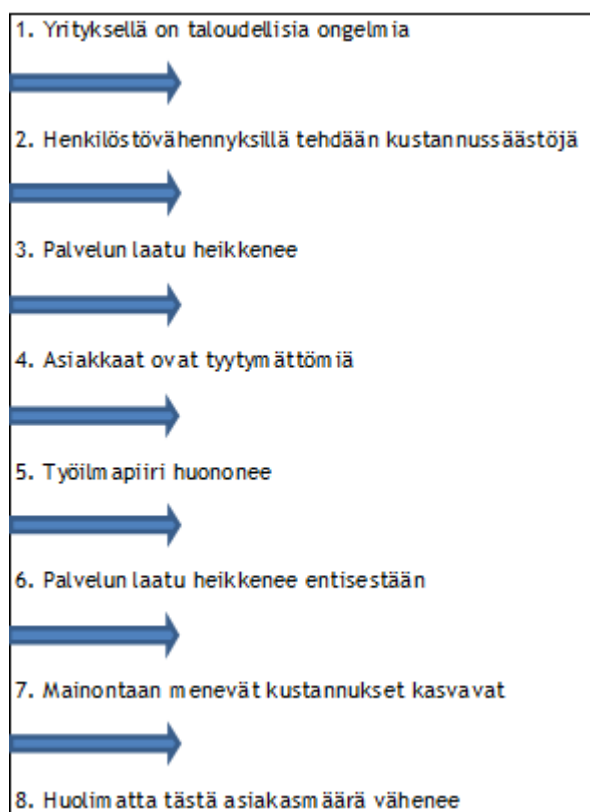
Laadun voidaan sanoa olevan hyvää vasta silloin, kun koettu laatu vastaa asiakkaan ennakkoodotuksia, eli odotettua laatua. Yrityksen tulee ymmärtää, että vaikka asiakkaan odotukset olisivat epärealistisia ja palvelu todettu yleispätevällä mittarilla hyväksi, koettu kokonaislaatu jää heikoksi, mikäli palvelu ei vastaa asiakkaan odotuksia. Odotettu laatu riippuu monista eri tekijöistä. Näitä tekijöitä voivat olla esimerkiksi yrityksen markkinointiviestintä, joka sisältää yrityksen verkkosivut, suoramarkkinoinnin, kampanjat ja kaiken muun mainonnan. Nämä ovat suoraan yrityksen valvonnan alla, joten niihin vaikuttaminen ja niiden valvominen on suhteellisen helppoa. Imagoa, suusanallista viestintää, sekä suhdetoimintaa yritys ei voi valvoa suoraan ja ne usein pohjautuvat yrityksen aiemmasta menestyksestä. (Grönroos 2009, 106.)

Asiakkailla on myös sumeita, eksplisiittisiä ja implisiittisiä odotuksia. Hämärät, toiselta nimeltä sumeat odotukset, ovat niitä odotuksia, joita asiakas ei osaa tietoisesti ilmaista, mutta ne vaikuttavat kuitenkin koettuun laatuun. Asiakas saattaa siis kokea, että tarvitsee palvelua, mutta ei tarkkaan tiedä millainen palvelu tyydyttäisi tarpeet. Jos yritys ei osaa täyttää näitä asiakkaan odotuksia, asiakas pettyy, mutta ei osaa hahmottaa, mitä jäi puuttumaan. Eksplisiittiset eli julki lausutut odotukset, ovat sellaisia, joita asiakas tietoisesti odottaa mutta ne voivat olla myös epärealistisia. Asiakas voi esimerkiksi uskoa, että sijoitusneuvoja saa aina sijoitusten arvon kasvamaan ja kun näin ei käy asiakas pettyy. Tällaisessa tilanteessa yrityksen on tärkeää keskittyä muokkaamaan asiakkaan odotuksia realistisemmiksi ja varmistaa, että yritys ei anna epämääräisiä lupauksia. Implisiittiset eli hiljaiset odotukset ovat niitä odotuksia, joita asiakas ei sano ääneen, koska pitää niitä niin ilmeisinä. Asiakkaat eivät useinkaan itse edes ajattele implisiittisiä odotuksia, kunhan ne tulee täytetyksi. Odotukset tulevat ilmi vasta silloin kun niitä ei täytetä ja asiakas pettyy. Yrityksen tuleekin kiinnittää huomiota siihen, ettei implisiittisiä odotuksia jää huomaamatta. Asiakkaat oppivat myös itse ajan kuluessa

täsmentämään sumeita odotuksia eksplisiittisiksi ja muuttamaan epärealistisia realistisiksi. Asiakkaiden tottuessa yrityksen laatutasoon saattavat eksplisiittiset odotukset muuttua implisiittisiksi. Asiakas ei tällöin enää ajattele näitä odotuksia ja mikäli asiat menevät tuttuun tapaan, ei myöskään ongelmia ilmene. Mikäli kuitenkin muutoksia tulee palvelutarjoomassa, saattaa asiakas pettyä ja implisiittiset odotukset muuttuvat eksplisiittisiksi. (Grönroos 2009, 133-134.)

Grönroos (2009, 106) toteaa, että pahin mitä yritys voi tehdä odotetun laadun kannalta, on lupailla liikoja. Yrityksen tulee olla varovainen markkinointikampanjoita tehdessä, että lupaukset pysyvät realistisina. Näin asiakas ei pety palvelun laatuun ja yrityksen on mahdollista yllättää asiakkaat, jolloin asiakasuskollisuus vahvistuu ja asiakas on alttiimpi uusintaostoksille. (Grönroos 2009, 106.)

Leppänen (2007, 141) painottaa, että palvelun laadusta tinkimisellä on suoria vaikutuksia yrityksen talouteen. Taloudellisesti vaikeissa tilanteissa henkilöstön vähentäminen aiheuttaa usein noidankehän, jossa ongelmat pahenevat entisestään. Kuviossa 2 on esitetty yksinkertaisesti se, miten noidankehä lähtee syntymään ja mitä vaikutuksia sillä on yritykseen.



Kuvio 2: Palvelun laadusta tinkimisen vaikutukset (Leppänen 2007, 141.)

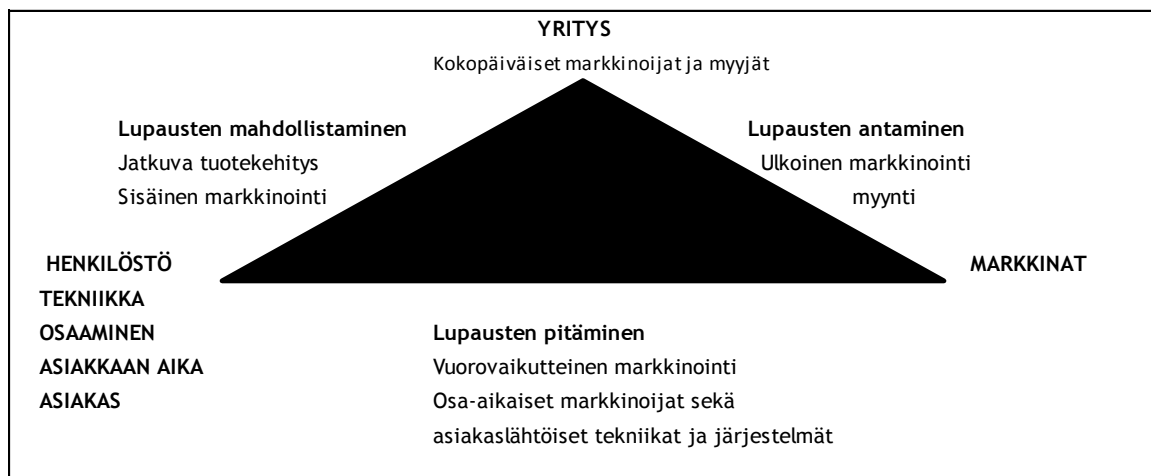
Jotta palvelun laadun heikkenemiseltä, asiakkaiden tyytymättömyydeltä ja työilmapiiirin huonontumiselta vältytään, yritys voi toimia taloudellisesti vaikeassa tilanteessa myös täysin päinvastaisella tavalla ja parantaa palvelun laatua henkilöstövähennysten sijaan. Koska asiakkaat tuottavat yritykselle sen toivoman liikevaihdon, on myös taloudellisesti vaikeassa tilanteessa panostettava palvelun laatuun. Hyvä palvelu lisää asiakastyytyväisyyttä, joka taas johtaa asiakasuskollisuuteen. Kun asiansa osaavan henkilöstön pysyvyys varmistetaan, pysyy palvelu jatkossakin tasaisena ja laadukkaana. Tästä syntyy suotuista kierre, jossa sekä henkilöstö, että asiakkaat pysyvät tyytyväisinä. Asiakkaiden ollessa tyytyväisiä, he tuovat yritykseen rahaa ja näin yrityksen liikevaihto kasvaa. Asiakkaista välittävä yritys pitää myös hyvä huolta henkilöstöstään ja osoittaa arvostusta heitä kohtaan. Ammattimaiset ja työhönsä tyytyväiset asiakaspalvelijat takaavat laadukkaan asiakaspalvelun ja näin myös asiakkaat pysyvät tyytyväisinä ja ostavat lisää yrityksen palveluja. Positiivinen kehä pysyy näin liikkeessä ja vahvistaa itseään. (Leppänen 2007, 142-143.)

### 3.3 Palvelumarkkinointi

Philip Kotler on kehittänyt aikoinaan markkinointikolmion kuvaamaan kokonaisvaltaista tuotteiden markkinointia. Kolmion sivut muodostavat markkinoinnin kolme oleellista tehtävää, eli lupausten antaminen, lupausten pitäminen ja lupausten mahdollistaminen. Perinteinen tuote syntyy siitä, millä tavalla ihmisiä, tekniikkaa, tietoa, taitoa ja muita resursseja on hallittu tehtaassa, jotta luotaisi juuri niitä ominaisuuksia, joita markkinoiden kohteena olevat asiakkaat haluavat. Tuotantoprosessi jää tässä asiakkaalta täysin piiloon, eikä asiakas osallistu siihen ollenkaan. Markkinoinnin ja myynnin tehtävä on tässä tilanteessa selvittää millaisista tuotteiden ominaisuuksista asiakkaat ovat kiinnostuneita ja antaa näin asiakassegmenteille tuotteen ominaisuuksia koskevia lupauksia. Lupausten antaminen tapahtuu fyysisten tuotteiden osalta yleensä ulkoisen markkinoinnin keinoin, kuten kampanjoiden tai tuote-esittelyjen kautta. (Grönroos 2009, 89.)

Grönroos nimittää palveluyrityksen perinteistä markkinointitoimintoa myös joukkomarkkinointitoiminnoiksi, koska siinä viesti lähtee aina suurille asiakasryhmille yhdellä kertaa. Tässä markkinoinnissa ongelmana on kuitenkin se, että se voi ainoastaan herättää potentiaalisten asiakkaiden huomion palvelua ja yritystä kohtaan. Joissakin tapauksissa tämä voi johtaa myös asiakkaan ensiostoon. Tämän jälkeen kuluttajan käsitys palveluista ja yrityksestä muodostuu sen mukaan mitä tapahtuu tilanteessa, jossa palvelu tuotetaan ja asiakas kuluttaa sen samanaikaisesti. Tällöin yrityksen täytyy täyttää lupaukset, jotka se on markkinoidessa antanut ja tarjota palvelua joka täyttää asiakkaan odotukset. Jos yritys onnistuu täyttämään asiakkaan odotukset, ollaan lähempänä uudelleenmyyntiä ja pitkäaikaista asiakassuhdetta. (Grönroos 1989, 40.)

Fyysistä tuotetta markkinoidessa kolme tärkeintä osaa ovat yritys, jossa toimii markkinointi- ja myyntihenkilöstö, sekä tuote ja markkinat. Palvelun markkinointi sisältää samoja piirteitä, kuin fyysisen tuotteen markkinointi, mutta se on haastavampaa ja moniulotteisempaa. Myös palvelun markkinointikolmio (kuvio 3) sisältää useampia kohtia kuin tuotteen markkinointikolmio. (Grönroos 2009, 89.)



Kuvio 3: Palvelun markkinointikolmio (Grönroos 2000, 55.)

Grönroos (2009, 91) pitää suurimpana ja tärkeimpänä erona tuotemarkkinointiin sitä, että palvelumarkkinoinnissa ennalta tuotettu tuote puuttuu kokonaan. Palvelumarkkinoinnissa voi ennalta pohtia palvelukonsepteja, kehittää palveluprosesseja, sekä tuottaa valmiiksi joitain osia palvelusta, mutta palvelu tuotetaan lopullisesti vasta asiakkaan kanssa ja asiakkaan osallistaminen onkin palvelumarkkinoinnissa keskiössä. Lupausten antaminen, mahdollistaminen ja pitäminen vaikuttavat yhdessä siihen, millainen lopullinen kokemus palvelun laadusta jää asiakkaalle. (Grönroos 2000, 55.)

Digitalisoituminen ja mediakanavien lisääntyminen on muuttanut perinteisen markkinoinnin täysin. Yksisuuntainen markkinointi on tänä päivänä muuttunut ihmisen ja brändin välillä olevaksi vuoropuheluksi ja jokainen kohtaaminen palvelun, tuotteen ja ihmisen välillä ovat keskustelua brändin kanssa. Jotta brändisuhdetta voidaan syventää, ihmiset vaativat yhä kattavampaa vuorovaikutusta, läpinäkyvämpää toimintaa, sekä reaaliaikaista mahdollisuutta keskusteluun, heidän valitsemiensa kanavien kautta. Tätä vuorovaikutusta brändin ja asiakkaiden välillä kutsutaan nimellä consumer engagement ja siinä tärkein kysymys on, kuinka ja millaisissa kanavissa asiakas on vuorovaikutuksessa brändin kanssa. (Tuulaniemi 2011, 48-49.)

Tulevaisuuden tärkeimpänä markkinointina tulee olemaan kasvotusten suosittelu ja postaukset sosiaalisessa mediassa. Ihmiset haluavat jakaa muiden kesken erinomaiset asiakaskokemukset, kuten myös huonot. Palvelun voidaan sanoa olevan pitkäaikaisin keino erottautua

brändiä rakentaessa. Tavaroita brändätessä tärkeintä on ollut markkinointiviestinnän kehittäminen ja mainonnan suuntaaminen oikeissa kanavissa eri asiakassegmenteille. Tärkeä kysymys onkin, onko konkreettisen tavarana edes mahdollista ilmentää brändiä? Voitaaisiinko palvelun todeta olevan paras tapa näyttää, miten brändi kohtaa asiakkaan? Palveluissa brändillä ja asiakkaalla on paljon enemmän niin sanottuja kohtaamispisteitä, kuin on tavaroissa. Aina kun ihminen on vuorovaikutuksessa brändin kanssa, on yrityksen mahdollista kertoa bränditarinaa. Jokainen vuorovaikutustilanne on siis myös markkinointia ja jokainen palvelutilanne on yritykselle mahdollisuus näyttää brändi todellisuudessa. Palvelun voidaan näin ollen sanoa olevan parasta markkinointia. (Tuulaniemi 2011, 50.)

Koska palvelun on mahdollista toimia itsessään markkinointina, olisi yritykselle suositeltavaa kokeilla sijoittaa osa markkinointiin suunnatusta budjetista palveluun, jolla asiakkaille on mahdollista antaa todellinen hyöty tai odottamatonta iloa. Näin päästäisiin vanhasta ajattelutavasta ”palvelu on tuote joka myydään asiakkaalle” uuteen ajatteluun ”palvelu rakentaa markkinointiviestintää kestävämmän suhteen asiakkaaseen” - ajatteluun. Asiakaspalvelijat ovat suuressa osassa yrityksen brändin rakentamisessa. Asiakasrajapinnassa toimivat henkilöt osoittavat toiminnallaan, millä tavalla yrityksen brändi kohtelee omia asiakkaitaan. Tämän takia on hyvin tärkeää että asiakaspalvelijat ovat sisäistäneet brändin, yrityksen arvot, palvelulupauksen sekä - tavoitteet ja resurssit, joita on mahdollista käyttää. Menestyksekkäässä palvelubrändissä keskeistä onkin keskustella asiakasrajapinnassa työskentelevien ihmisten kanssa tavoitteista, brändiarvoista ja ydinarvoista, jotta kaikki työskentelevät sitoutuneesti ja samojen arvojen pohjalta. (Tuulaniemi 2011, 52-53.)

#### 4 Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnassa

Palveluliiketoiminta perustuu yrityksen ja asiakkaan väliseen kanssakäymiseen. Yrityksen toiminnan kannalta on tärkeää, että sen asiakkaat ovat tyytyväisiä taloudellisesti kannattavalla tavalla. Aina yrityksille ei kuitenkaan ole selvää, ovatko heidän asiakkaansa tyytyväisiä ja miten asiaan voitaisiin saada muutos. Asiakasymmärrystä voidaan kuitenkin kartoittaa monin eri keinoin, ja siten osallistuttaa asiakas palveluliiketoiminnan kehittämiseen.

##### 4.1 Asiakaslähtöisyys

Asiakaslähtöisyys on ollut oleellinen osa yritysten palvelujohtamista ja laatuajattelua aina 1980-luvulta lähtien. Yritykset eivät keskity ainoastaan tuotteeseensa tai palveluunsa, vaan ottavat huomioon myös itse asiakkaan. (Arantola & Simonen 2009, 3.) Helander, Kujala, Laine & Pennanen (2013, 30) kuvaavat asiakaslähtöisyyttä yrityksen tavoitteeksi selvittää asiakkaan tarpeet systemaattisesti, sekä tyydyttää esiin nousseet tarpeet. Asiakkaan julkilausut-

tujen ja piilevien kykyjen selvittäminen on yrityksen vastuulla, samoin kuin asiakkaan päätöksentekoon vaikuttavien mieltymysten ja muutosten seuranta. Asiakaslähtöisyydeksi voidaan mieltää ne toimet, joilla hoidetaan potentiaalisia sekä olemassa olevia asiakassuhteita, ja varmistetaan yrityksen kannattavuus pitkällä aikavälillä. (Helander & ym. 2013, 30.)

Myös Ylikoski (2001, 34) viittaa asiakaskeskeisyydellä organisaation ajattelutapaan, jossa toiminnan lähtökohtana on asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen, unohtamatta organisaation omia tarpeita. Oma asiakaskeskeisyys tulisi aina suhteuttaa kilpailijoiden asiakaskeskeisyyteen ja siihen mitä se pitää sisällään niin, että kilpailijoista olisi mahdollista erottua. (Ylikoski 2001, 36-37.) Asiakkaan tarpeet täyttämällä yritys on tilanteessa, jossa asiakas on tunnistanut tarpeensa itsenäisesti, ja yritys voi kilpailla laadulla sekä hinnalla. Oikeanlaisella asiakasymmärryksellä yritys pystyy toimimaan proaktiivisesti, ja tarjoamaan ratkaisuja niihin haasteisiin ja tarpeisiin joihin asiakas ei itse osaa. (Arantola & Simonen 2009, 3-4.)

Asiakaslähtöisyyden ollessa jo arkipäivää, asiakkaiden vaatimustaso ja odotukset kasvavat. Vaaditaan yhä syvällisempää ja laaja-alaisempaa asiakastuntemusta ja asiakkaan huomioon ottamista. Asiaksläheisyydellä viitataan lähestymistapaan, jossa räätälöidyn palveluratkaisuin pyritään tyydyttämään asiakkaan sekä julkiset että äänettömät asiakastarpeet. Asiakaskeskeisyyden tavoin (Ylikoski 2001, 34) asiaksläheisyyden tulisi kulkea mukana aina yrityksen normeista, käytännöistä sekä arvoista niihin osiin jotka tuottavat ja kehittävät palveluja. Asiaksläheisyydellä haetaan pitkäaikaisia asiakkuuksia, muun muassa linjaamalla liiketoimintaprosessit vastaamaan asiakkaan prosesseja. (Helander & ym. 2013, 30.)

## 4.2 Asiakastyytyväisyys

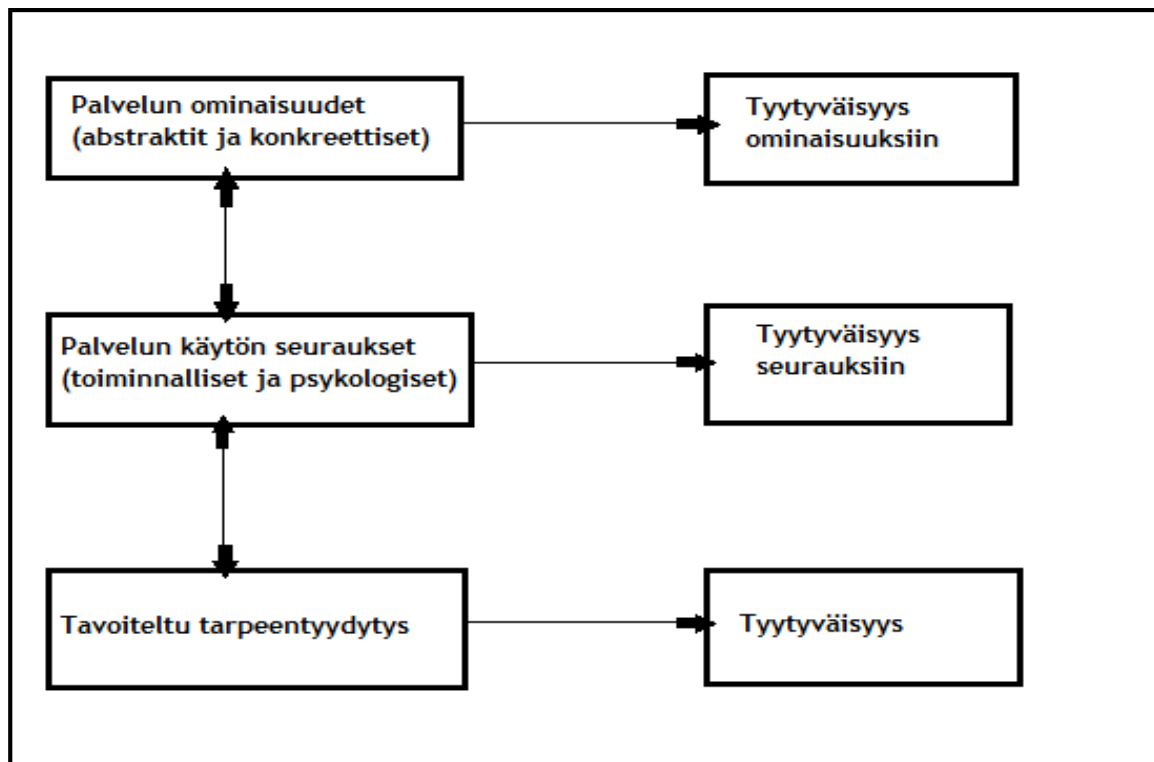
Ylikosken (2001, 109) sanoin ”asiakkaan tyytyväisyys tarkoittaa positiivista tunnereaktiota palvelukokemukseen”. Palvelun käytön tuloksena asiakas on joko tyytyväinen tai tyytymätön. (Ylikoski 2001, 109.) Tyytyväisyyteen vaikuttavat Ylikosken (2001, 109, 149) mukaan palvelun laatu ja muut palvelukokemukseen liittyvät seikat. Jos asiakkaan etukäteen asettamat odotukset täyttyvät, asiakas on tyytyväinen, mutta jos asiakkaan odotukset olivat suuremmat kuin palvelusta seurannut hyöty, asiakas pettyy. Asiakkaan tyytymättömyydellä voi olla monia seurauksia, sillä asiakas saattaa jättää asian sikseen, kertoa huonosta kokemuksesta tutuilleen, lakata käyttämästä organisaation palveluja, pyytää hyvitystä tai viedä asian eteenpäin kolmannelle organisaatiolle. Tarvetta valittaa voidaan verrata tyytymättömyyden määrään. Myös valittamisen helppous, kokemukset valittamisesta ja kuluttajan persoonallisuuden piirteet vaikuttavat valitusaktiivisuuteen. (Ylikoski 2001, 109-110.)

Saavuttaakseen tavoitteensa asiakastyytyväisyyden avulla, asiakaslähtöinen organisaatio tarvitsee tarkkaa tietoa siitä, mikä aiheuttaa asiakkaan tyytyväisyyden. Tämä tieto saadaan suo-



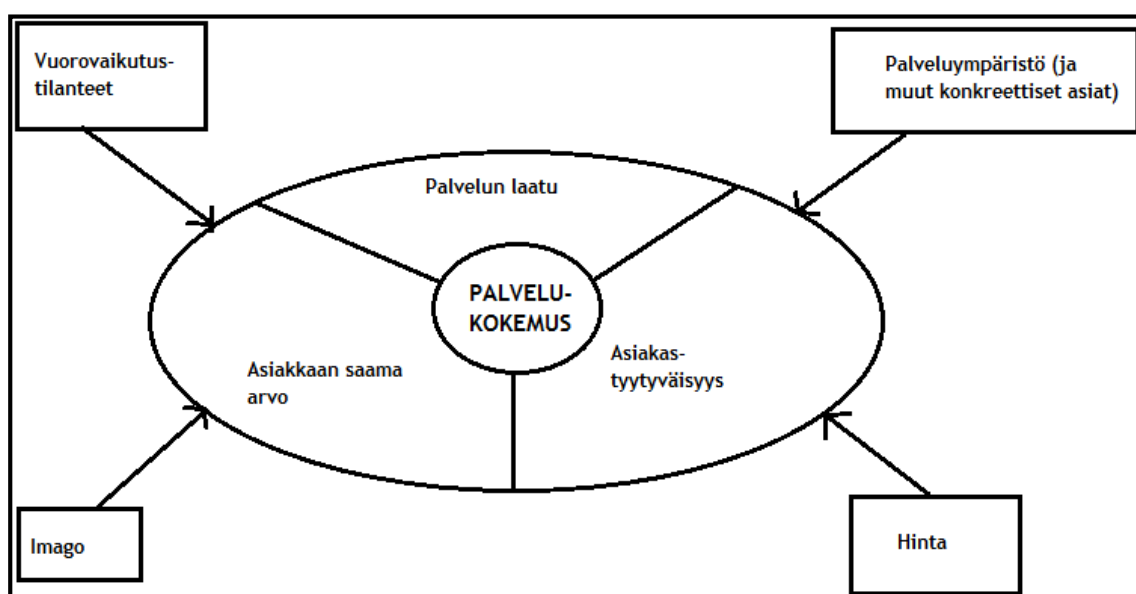
raan asiakkaalta, ja siihen liittyvän tutkimuksen tulisi olla aina toimialakohtaista. Organisaatiokohtaisissa tutkimuksissa saadaan selville se, miten hyvin organisaatio on onnistunut asiakastyytyväisyyden ylläpidossa, ja mikä organisaation asema on suhteessa kilpailijoihin. Jotta tutkimuksista saataisiin mahdollisimman suuri hyöty, organisaation asiakastyytyväisyyttä parantavan toiminnan tulisi perustua tutkimusseurantaan. Kiinnostus asiakkaiden mielipiteistä kasvattaa asiakkaiden odotuksia organisaation suhteen, mutta pelkkien kyselyjen suorittaminen ei itsessään paranna asiakastyytyväisyyttä. (Ylikoski 2001, 149.)

Palvelujen käyttömotiivit ovat usein tiedostamattomia, ja silloin on tärkeää, että asiakkaan palvelusta saama hyöty on niin sanotusti monitasoinen, ja käsittää sekä konkreettisia, että abstrakteja ominaisuuksia (Ylikoski 2001, 152). Konkreettisenä ominaisuutena voidaan pitää esimerkiksi hotellihuoneen varustelua, ja abstraktina hotellilta saatua asiakaspalvelua. Toiminnallinen ominaisuus näkyy hotellin keskeisessä sijainnissa ja psykologiset seuraukset liittyvät hotellin valintaan asiakkaan statuksen nostattamisessa. Kuvio 4 esittää palvelun ominaisuudet, käytön seuraukset ja asiakkaan tyytyväisyyden muodostaman yhteyden. Palvelun ominaisuudet, palvelun käytön seuraukset ja tavoiteltu tarpeentyydytys linkittyvät toisiinsa ja yhdessä muodostavat asiakkaan kokeman tyytyväisyyden. Tyytyväisyys voi olla kokonaisvaltaista, kun asiakas kokee tarpeidensa olevan tyydytetyt, tai tyytyväisyys voi liittyä ominaisuuksiin tai palvelun käytöstä johtuviin seurauksiin. (Ylikoski 2001, 151-152.)



Kuvio 4: Palvelun ominaisuudet, käytön seuraukset ja asiakkaan tyytyväisyys (Ylikoski 2001, 151.)

Palvelua valitessaan asiakas punnitsee, mikä palvelu tuottaa hänelle eniten arvoa, missä hän saa parhaimman tyytyväisyyden kokemuksen, ja mikä on palvelun hinta ja laatu. Lisäksi valintaan vaikuttavat palvelun saavutettavuus ja vuorovaikutustilanteet. Asiakkaan palvelukokemuksen muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä kuvaa kuvio 5. Arvon muodostumiseen vaikuttavat vuorovaikutustilanteet yrityksen ja asiakkaan välillä sekä imago. Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat taas konkreettiset seikat kuten ympäristö ja palvelun hinta. Yhdessä palvelun laadun kanssa nämä muodostavat asiakkaan palvelukokemuksen. Palvelutilanteiden tulisi onnistua joka kerta, vaikka asiakas olisi jo valmiiksi tyytyväinen organisaation toimintaan kokonaisuutena. (Ylikoski 2001, 153-155.)



Kuvio 5: Asiakkaan palvelukokemuksen muodostuminen (Ylikoski 2001, 154.)

Ylikosken (2001, 155) mukaan organisaatiolla on yleensä jonkinlainen käsitys siitä, ovatko sen asiakkaat tyytyväisiä. Asiakkaiden valitukset ovat yksi keino saada tietää tyytymättömyyden aiheista, mutta lisäksi tarvitaan seuranjärjestelmiä. Niitä seikkoja, jotka vaikuttavat asiakkaan tyytyväisyyteen erityisen paljon, kutsutaan kriittisiksi tekijöiksi. (Ylikoski 2001, 158.) Kun käsitellään asiakastyytyväisyyssmittausten tuloksia, on tärkeää pystyä arvioimaan miten paljon asiakastyytyväisyyttä kannattaa parantaa ennen kuin kustannukset muuttuvat suuremmiksi kuin tuotot (Ylikoski 2001, 167). Tulosten ja arvioinnin perusteella laaditaan toimenpidesuunnitelma, jota tehdessä voidaan hyödyntää myyntiä ja kilpailutilannetta koskevia tietoja. Jotta suunnitelma saataisiin käytäntöön, on oleellista pystyä sitouttamaan henkilöstö sen läpiviemiseen. Asiakastyytyväisyys tutkimus voidaan uusaa, kun vanhat korjaustoimenpiteet on saatu vietyä läpi, ja niiden voidaan olettaa vaikuttavan asiakastyytyväisyyteen. (Ylikoski 2001, 169-170.)

#### 4.3 Arvonluonti yhdessä asiakkaan kanssa

Asiakaslähtöisyys vaatii ymmärrystä siitä, miten asiakkaan kokema arvo syntyy ja mitä se pitää sisällään. Arvoa eivät tuota pelkästään itse palvelun ominaisuudet, vaan niiden tuottamat seuraukset ja hyödyt jotka tukevat asiakkaan omia tavoitteita. Arvon tuottamisessa on oleellista, että palveluntuottaja ja asiakas toimivat yhdessä. Asiakkaan prosessin ja yrityksen oman sekä asiakkaan prosessin välisen yhteyden ymmärtäminen ovat palveluntarjoajalle tärkeitä. Tätä avittaa asiakkaan toiminnan havainnollistaminen. (Arantola & Simonen 2009, 3-4.)

Samaa mieltä ovat Storbacka, Blomqwist, Dahl & Haeger (1999, 35). Se, mitä arvo edustaa asiakkaalle, riippuu siitä missä vaiheessa asiakassuhde on. Varsinkin alkuvaiheessa arvoa tuottaa asiakaskohtaamisen vaivattomuus, tarjonta sekä odotusten täyttyminen. Asiakkuusprosessin ollessa käynnissä, arvo muodostuu tuotteista, niiden käytettävyydestä sekä yrityksen asiakkaalle suomista arvontuotanto mahdollisuuksista. Pitkällä tähtäimellä asiakkaalle tuottavat arvoa yrityksen arvontuotantojärjestelmän yhdenmukaisuus asiakkaan omien tavoitteiden kanssa. Jotta asiakaslähtöistä ajattelua voidaan käyttää kilpailukyyn parantamiseen, yritysten on pyrittävä tukemaan asiakkaan arvontuotantoprosessia enenevissä määrin. Prosessien jatkuva arviointi sekä uusien arvontuotanto mahdollisuuksien kehittäminen tekevät yrityksestä menestyvän kilpailutilanteissa. (Storbacka & ym. 1999, 35.)

Helanderin ym. (2013, 31) mukaan on tärkeää, että asiakastyytyväisyyttä ei tavoitella palveluyrityksen kustannuksella, vaan että asiakkaalle luotavan arvon lisäksi arvioidaan myös palveluyrityksen asiakkaistaan saamaa arvoa. Tyytyväinen asiakas ei aina ole kannattava asiakas, ja sen vuoksi asiakastyytyväisyysmittareihin ei voi luottaa liikaa. Asiakkaan tyytyväisyys ei myöskään saa olla esteenä yrityksen uudistumiselle. (Helander & ym. 2013, 31.)

Yritysten on kannattavaa kokeilla uusia toimintatapoja niiden tuttujen asiakkaiden kanssa, joiden tiedetään suhtautuvan myönteisesti uudistuksiin. Näin ollen uudet palvelut eivät herätä epäilyksiä siitä, mitkä ovat kumppanin motiivit, eikä synny tilannetta jossa arvon luomisen sijaan joudutaan keskustelemaan sen jakautumisesta. Saatujen kokemusten avulla uudistusta voidaan lähettää viemään läpi myös muiden asiakasryhmien keskuudessa. Intressien ollessa samansuuntaisia asiakassuhteen kehittäminen on helpompaa, ja saatujen positiivisten kokemusten perusteella muutoksen kokenutta palvelua on helpompi suositella myös muille asiakkaille. (Helander & ym. 2013, 31.)

#### 4.4 Asiakkaan osallistaminen palveluliiketoiminnan kehittämisessä

Arantola & Simonen (2009, 5) toteavat, että halutessaan kehittää liiketoimintaansa, palveluyrityksellä tulee olla asiakastietämystä ja sen lisäksi kykyä toimia tämän ymmärryksen pohjalta. Matalasuhdanteen ja sen aiheuttamien paineiden vuoksi kehityksen tulee olla myös kus-

tannustehokasta. Palveluliiketoimintaa voidaankin kehittää kolmen eri osa-alueen yhteistyöllä: asiakasymmärryksen johtaminen, palveluliiketoiminnan kehittäminen ja innovaatioiden johtaminen. (Arantola & Simonen 2009, 5.)

Palvelujen kehittämisprosessi alkaa kun organisaatiossa syntyy ajatus uudesta palvelusta tai kun halutaan kehittää nykyistä palvelua. Jo tässä vaiheessa asiakasymmärryksen merkitys on oleellinen, ja uuden palvelun markkinarako ja tarpeellisuus tulisi pohjata suoraan asiakkailta saatuihin tuloksiin. Usein asiakas on mukana prosessissa vasta uuden palvelun lanseerausvaiheessa, kun tarvitaan tietoa esimerkiksi markkinatutkimusinvestoinneista. Kun asiakas ei ole ollut alusta asti mukana kehittämisprosessissa, jää todistamatta asiakkaan saama liiketoiminnallinen hyöty euroissa, mikä ei tue asiakkaan kokemusta saamastaan arvosta. (Arantola & Simonen 2009, 8.) Varsinkin taantumassa asiakkaiden neuvotteluvoima on erityisen suuri, kun yksittäisistä asiakkaista ollaan riippuvaisia. Asiakkaiden kaivatessa suurempia palvelukokonaisuuksia, on kilpailuetu ymmärtää asiakkaiden haasteita ja toimia sen ymmärryksen pohjalta. (Arantola & Simonen 2009, 38.)

Kun asiakasymmärrys otetaan mukaan prosessiin samalla tavalla kuin teknologia- ja kustanussymmärrys, ollaan palvelujen kehittämisen kannalta ihanteellisessa tilanteessa. (Arantola & Simonen 2009, 8.) Asiakasymmärrys on systemaattinen prosessi, jolloin seurataan asiakaskannan kehittymistä ja yritys kannattaa asiakaslähtöistä toiminnan kehittymistä. Palvelukokonaisuuksia kehitetään monissa yrityksissä jo yrityksen sisäisestä näkökulmasta, mutta seuraava vaihe on kääntää huomio asiakkaaseen, ja ennakoida tämän haasteita ja tarpeita kokonaisvaltaisesti. (Arantola & Simonen 2009, 38.)

## 5 Concierge osana hotellitoimintaa ja palveluja

Hotellitoiminnan tarkoitus on tuottaa palveluita kannattavasti, tuottavasti sekä taloudellisesti. Kannattavuutta mitataan palveluliiketoiminnassa katetuotolla ja tuottavuutta tehokkuutta mittaavilla tunnusluvuilla. Hotellitoiminnan palvelukokonaisuus koostuu konkreettisista ja abstrakteista palvelun osa-alueista, joiden lähtökohtana on asiakas. Hotellipalveluita ei ole mahdollista tuottaa ilman asiakkaan läsnäoloa, ja siitä syystä vastaanoton toiminta perustuu kin asiakkaaseen ja hänen tarpeisiinsa. Vastaanotosta saatu positiivinen kokemus vaikuttaa vahvasti asiakkaan kokemukseen koko hotellista. . (Alakoski, Hörkkö & Lappalainen 2006, 11-13.)

### 5.1 Hotellin myyntituotteet

Hotellit eivät ole pelkästään syy matkustaa vaan kohde ja matka valitaan ammatillisten syiden tai vapaa-ajan aktiviteettien vuoksi. Hotellin valintaan vaikuttavat asumisen taso, hinta sekä laatu monien muiden tekijöiden ohella. Majoitustoimintaa harjoittavat yritykset myyvät

ydintuotteinaan majoituspalveluja ja niiden lisäksi ravitsemispalveluja. Vastaanottopalvelu ja minibaaripalvelu voidaan nimetä avustaviksi palveluiksi. Tukipalvelut jakautuvat hotellitoiminnessa kolmeen ryhmään: luontoon tukeutuvat, liikuntaan tukeutuvat ja ohjelmalliset palvelut. (Alakoski & ym, 2006, 26-27.)

Palveluiden kehittämisellä pyritään saamaan lisää asiakkaita hotelliin, lisäämään asiakkaan viihtyvyyttä ja luomaan sisältöä heidän oleskeluunsa. Mahdolliset lisäpalvelut ovat luotu tukemaan ydintuotetta ja voivat osaltaan vaikuttaa ostopäätökseen. Laajennetulla tuotteella viitataan hotellin fyysiseen ympäristöön, saavutettavuuteen, asiakkaan mahdollisuuteen osallistua palveluun sekä vuorovaikutukseen. (Alakoski & ym. 2006, 27.)

Alakosken ym. (2006, 29) mukaan majoitusliikkeet myyvät sitä, mitä asiakkaat haluavat ostaa. Asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden täyttäminen tulee ottaa huomioon tuotteita ja palveluja valitessa. Nykypäivänä asiakas osallistuu hotellissa asuessaan myös itse palvelujen tuottamiseen, esimerkiksi kantamalla itse laukunsa tai ottamalla itse juoman baarikaapista. (Alakoski & ym. 2006, 29.)

## 5.2 Hotellin asiakkaat ja asiakkaiden tarpeet

Ennen hotelliin saapumista asiakas suunnittelee matkaansa ja etsii sopivaa hotellia. Ensimmäinen konkreettinen kontakti hotelliin syntyy, kun asiakas tekee huonevarauksen. Ostopäätös tehdään hotellin markkinointimateriaalin perusteella ilman tuotteen varsinaista testaamista. Hotelliin saapuessaan asiakas saa ensikosketuksen siitä, miten hänen asettamansa ennakko-oletukset tulevat täyttymään. Se, mitä palveluita asiakas käyttää hotellissa asuessaan riippuu hänen matkansa tarkoituksesta. Lähtövaiheessa asiakkaalle on muodostunut kokonaiskuva siitä, millainen tuote hotellissa asuminen on ollut. Hotellin tarjoamaa tuotetta tai palvelua ei yleensä ole mahdollista palauttaa, joten jatkon kannalta on oleellista se, miten hotelli ottaa vastaan asiakkaan mahdollisesti antaman palautteen majoittumisen jälkeen. (Alakoski, & ym. 2006, 13.)

Palveluyrityksen asiakaspalvelu- ja tuotekehitystyössä toimivien ihmisten on tärkeää tuntea asiakkaat ja heidän tarpeensa. Asiakassuhde syntyy silloin, kun toisella osapuolella on halu myydä ja toisella ostaa. Asetelma myyjän ja ostajan välillä on vuosien saatossa vaihdellut, nykyään tuotannon ylitettyä kysynnän voidaan sanoa olevan ostajan markkinat. Tämä on johtanut siihen, että asiakkaiden tarpeet pyritään ottamaan erilaisin markkinatutkimuksin huomioon aina tuotteita kehiteltäessä. Asiakkaiden myös odotetaan määrittelevän omat tavoitteensa asiakaspalvelutilanteissa, kun pyritään muodostamaan pitkäaikaisia asiakassuhteita. (Alakoski & ym. 2006, 16.)

Alakosken ym. (2006, 17) mukaan asiakasuskollisuutta ja asiakassuhteen kehittymistä voidaan kuvailla kolmen portaan avulla. Ensimmäisen askelman muodostavat potentiaaliset asiakkaat,

jotka eivät ole vielä tehneet ostopäätöstä, esimerkiksi hotelliin ennakkovarauksen tehneet asiakkaat. He ovat vaikeammin tavoiteltavissa kuin esimerkiksi satunnaisasiakkaat, jotka ovat jo käyttäneet hotellyrityksen tarjoamia palveluja. Tällaiset asiakkaat vertaavat saamaansa palvelua omiin ennako-odotuksiinsa, ja pienikin pettymys voi päättää asiakassuhteen. Tässä korostuu hotellin kyky ottaa palautetta vastaan. Uskottavuuden, luotettavuuden ja palveluhenkisyiden avulla hotellin on mahdollista luoda kolmannen askelman kanta-asiakkaita. Tätä voidaan edistää erilaisin kanta-asiakasjärjestelmin, palvelupaketein tai alennuksin. (Alakoski & ym. 2006, 17.)

Asiakkaan odottamia palveluja voidaan ennakoida asiakkaan matkan tarkoituksen, kansalaisuuden ja viipymisajan perusteella. Yksilöllinen palvelu toimii kuitenkin perustana aktiiviselle asiakassuhteelle, sillä oletukset asiakkaan tarpeista ovat vain suuntaa antavia. Asiakasryhmittelyn lisäksi hotellit luokittelevat asiakkaansa yksin matkustaviin ja ryhmiin. Fyysisten henkilöiden lisäksi asiakkaat saattavat olla yrityksiä, matkanjärjestäjiä, liikenneyhtiöitä tai jonkin yrityksen edustaja. Tällöin hotellilta vaaditaan joustavaa ja nopeaa palvelua, joiden puute saattaa aiheuttaa merkittäviä taloudellisia tappioita. (Alakoski & ym. 2006, 18-19.)

Vastatakseen asiakkaiden asettamiin tarpeisiin ja yhteiskunnan määäämiin rajoitteisiin, hotelleilta vaaditaan kykyä oppia kuuntelemaan, oppimaan sekä sopeutumaan jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. Yrityksen on pystyttävä toimimaan joustavasti ja perustamaan organisaatiokulttuurinsa laatuajatteluun sekä henkilöstön ammattitaidon arvostamiseen. Hotellialalla työskenteleville ei ole asetettu yleisiä vaatimuksia, joten henkilökunnan menestymiseen vaikuttavat koulutuksen lisäksi myös omat kilpailuvaltit. (Alakoski & ym. 2006, 23-24.)

Asiakkaiden segmentoinnin avulla hotellit pystyvät tarjoamaan asiakkailleen lisäksi erityistä annettavaa, henkilökohtaista palvelua unohtamatta. Segmentointi on mahdollista vain syvällisen asiakasryhmien tuntemisen ja vahvan asiakaslähtöisyyden avulla, lisäksi olisi pystyvä ennakoluulottomaan uusien tuotteiden tarjoamiseen. Asiakkaan matkan tarkoitus, yksilölliset muuttuvat tarpeet ja asiakkaan elämäntapa vaikuttavat kaikki asiakkaan hotellivalintaan. (Alakoski & ym. 2006, 37.)

On tutkittu että ammatikseen matkustavat valitsevat hotellin sen siisteyden, ystävällisen palvelun sekä aamiaisen perusteella. Noin puolella haastatelluista oli kanta-asiakas sopimus samoin kuin kanta-asiakaskortti. Tärkeimmiksi hotellin palveluiksi nousivat aamiainen, pysäköintitila, ruokaravintola, lämpöpistoke autolle, minibaari, huonepalvelu sekä esimerkiksi urheilumahdollisuudet. (Alakoski & ym. 2006, 37.)

Alakoski ym. (2006, 37-38) tulkitsivat, että kokousasiakkailla valintatekijät painottuivat myös ystävälliseen palveluun ja lisäksi kokoustilojen laadukkuuteen sekä ammattitaitoiseen myynti-henkilöstöön. Palveluiksi he kaipaivat etenkin aamiaista ruokaravintolaa, pysäköintitiloja, lämpöpistokkeita, kahvilaa, tilaussaunaa ja esimerkiksi iltaravintolaa. Järjestetyllä toiminnalla tai videoneuvottelumahdollisuudella ei ollut suurta painoarvoa. (Alakoski & ym. 2006, 37-38.)

Vapaa-ajallaan matkustavat kokivat tärkeimmiksi tekijöiksi siisteyden, palvelun tason, hotellin yleisen tason, savuttomat tilat ja hinnan. Keskeisiä tekijöitä olivat myös ruokailuun liittyvät asiat, kulttuurikohteet sekä luontoon liittyvät mahdollisuudet. Hinnan ilmoittaminen pakettihintana vaikutti päätökseen positiivisesti. (Alakoski & ym. 2006, 38.)

Suurin osa suomalaisten hotellien asiakkaista on Suomen kansalaisia. Sen jälkeen suurimmat kansalaisuusryhmät ovat ruotsalaiset, venäläiset, saksalaiset ja englantilaiset. Ulkomaalaiset asiakkaista noin puolet yöpyy pääkaupunkiseudulla tai suurimmissa kaupungeissa. Hotelli valitaan matkan tarkoituksen ja kansalaisuuden mukaan, mutta yhteinen kiinnostuksen kohde ulkomaalaisille on Suomen turmelemattomaksi mielletty luonto. (Alakoski & ym. 2006, 39-41.)

### 5.3 Hotellin vastaanotto

Hotellin vastaanoton tehtävät ja toimenkuvat riippuvat hotellin koosta ja toiminta-ajatuksista. Vastaanotto on yksi tärkeimmistä tekijöistä asiakkaiden ja henkilökunnan välisessä kanssakäymisessä. Vastaanoton tehtäviin kuuluu asiakkaiden sisään kirjaaminen, majoittaminen sekä postin, puheluiden ja asiakasneuvonnan hoitaminen. Lisäksi tehtäviin kuuluvat asiakkaiden pyytämät herätykset, tiedustelut, puhelut sekä viestien vastaanottaminen. Pienemmissä hotelleissa vastaanotto myös hoitaa myyntipalvelun tehtäviä. (Alén, Nenonen, Savola & Uusimäki 1997, 32.)

Hotelliasukkaat saapuvat hotelliin vieraspaikkakunnalta ja ovat silloin matkailijoita. Heitä varten vastaanotosta tulisi löytyä matkailijoille tarkoitettuja info-palveluita, kuten palveluoppaita, yleisesitteitä, tapahtumakalentereita, ja karttoja. (Alakoski ym. 2006, 118.) Karttaa voidaan pitää vastaanoton tärkeänä työvälineenä jonka avulla vastaanottovirkailija opastaa asiakkaan liikkumista eri kohteisiin (Rautiainen & Siiskonen 2007, 117). Vastaanotossa työskentelevien tulisi olla tietoinen paikkakunnan matkailijoille suunnatusta tarjonnasta ja kyetä ottamaan huomioon asiakkaiden vaihtelevat kiinnostuksen kohteet (Alakoski ym. 2006, 118).

Omia matkailupalveluitaan kehittäessä hotellin tulisi osata luoda tuoteosioita eri asiakassegmenteille. Asiakkaan tulisi saada vastinetta ostomotiiveilleen, ja siinä oleellisena tekijänä

voidaan pitää asiakkaan subjektiivista elämyskokemusta. Elämykset muodostuvat asiakkaan omista tuntemuksista, ja hotellin tulisi kyetä ottamaan huomioon elämykseen vaikuttavat merkitykselliset tekijät. Suurissa, kansainvälisissä hotelleissa esiintyy concierge-palveluita. Conciergen tehtävänä on opastaa asiakkaita, varata lippuja ja välittää palveluja. Asiakkaan hotellissa viihtymisen ja sen palvelujen käyttäminen ovat tärkeitä, mutta lisäksi asiakkaan tulee viihtyä kohteessa, jotta hän palaisi sinne uudestaan. (Alakoski ym. 2006, 118-119.)

#### 5.4 Conciergen muuttuva rooli

Maailmalla menestyneissä luksushotelleissa conciergen työnkuva on saanut aivan uudenlaisia muotoja. Perinteisten lippujen varaamisen ja ravintolasuosittelun lisäksi concierget joutuvat toteuttamaan mitä mielikuvituksellisimpia toiveita, tavoitteena pitää hyvin maksavat hotelliasiakkaat tyytyväisinä. Joissakin kansainvälisissä hotelleissa concierge hoitaa ostokset asiakkaan puolesta tai järjestää heille epätavallisia mahdollisuuksia tutustua kuuluisin nähtävyyksien käyttäen omia suhteitaan. Vaikka esimerkiksi lippujen saaminen loppuunmyytyyn konserttiin vaikuttaa epätodennäköiseltä, concierge ei sano sitä suoraan asiakkaalle. Epämiellettävän tilanteen välttämiseksi concierge pyrkii toteuttamaan asiakkaan toiveen ja lähettää jälkikäteen pahoittelun jos tämä ei onnistu. (Berfield 2012, 45.)

Tänä päivänä on hotelleja, joissa concierge ottaa yhteyttä asiakkaaseen jo ennen kuin tämä saapuu hotelliin. Tavoitteena on viikkoa ennen asiakkaan saapumista selvittää tämän mieltymykset, ja kun asiakas saapuu hotelliin, hänelle on jo räätälöity ehdotus vierailun sisällöstä. Toiminnan tarkoitus on tarjota asiakkaalle paras mahdollinen vierailukokemus ja luoda hyvät suhteet tulevaisuutta ajatellen. (Parets 2004, 52.)

Joissain hotelleissa concierget ovat erikoistuneet nukkumiseen, liikuntaan, liiketoimintaan tai suhteiden luomiseen, kun hotellit pyrkivät takaamaan asiakkailleen kokemuksen jollaista ei saa kilpailijoilta. Toisissa hotelleissa on oma concierge-kerros, jonka asukkaille on varattu oma lounge-tila sekä korkean tason hemmotteluun tarkoitettuja huoneita. Taatakseen erinomaisen vierailun hotellissaan, jotkin concierget ovat erikoistuneet täyttämään erilaisten perhe- ja muotojen tarpeet, kun esimerkiksi isovanhemmat matkustavat lastenlastensa kanssa. (Parets 2004, 52.) On myös hotelleja, joissa conciergelle tarkoitettulla vastaanottopisteellä olevalla työntekijällä saattaa olla jopa hotellin oma työasu, mutta joka oikeasti työskentelee jollekin pääsylippuja välittävälle yritykselle, ja näin ollen saa välityspalkkion myymistään lipuista (Stern 2007).

Tekniikan kehittyessä hotellialalla on näkynyt merkkejä muutoksesta myös liittyen conciergen rooliin. Siinä missä hotelliasiakkaat ovat ennen neuvoja kaivatessaan kääntyneet työntekijän puoleen, he voivat nyt etsiä haluamiaan nähtävyyksiä tai varata lippuja huoneisiin sijoitettujen näyttöpäätteiden avulla. Siitä huolimatta, että asiakkailla on nyt mahdollisuus hoitaa asiansa itsenäisesti, hotellit eivät ole luopuneet kokonaan concierge-työntekijöistä. Conciergen



puuttumisen on todettu alentavan mielikuvaa hotellista, ja monet asiakkaat kaipaavat edelleen ihmiskontaktia personoituja palveluita käyttäessään. (Wahl 2006, 10.)

## 6 Concierg-palvelun kehittäminen

BEST WESTERN PREMIER Hotel Katajanokan concierge-palvelua lähdettiin kehittämään palvelumuotoilumenetelmin ja Stefan Moritzin mallia käyttäen. Palvelumuotoilu valittiin siksi, että sen avulla päästään tarkastelemaan asiakkaan todellisia toiveita. Palvelumuotoilu mahdollistaa sen, että asiakkaan näkökulma on jatkuvasti mukana ja tutkimuksen tekijöiden mielipiteet ja ennakoasenteet pääsevät vaikuttamaan työn lopputulokseen mahdollisimman vähän.

### 6.1 Palvelumuotoilu ja sen liiketoiminnalliset tavoitteet

Palvelumuotoilu on järjestelmällinen tapa, jolla voidaan lähestyä palveluiden luomista ja kehittämistä sekä analyyttisesti että intuitiivisesti samaan aikaan (Tuulaniemi 2011, 10). Vaikka palvelumuotoilua pidetään uudehkona tieteenalana, ensimmäisen kerran sanat palvelu ja muotoilu on tuotu yhteen jo vuonna 1984. Vuonna 1991 palvelumuotoilu nousi vihdoinkin kunnolla pinnalle, ja sen asema on vakiintunut ja tunnustettu viimeisen kymmenen vuoden aikana palvelualan jatkuvasti kasvaessa. (Moritz 2005, 66.)

Palvelumuotoilun juuret löytyvät muotoilusta, sillä palvelumuotoilu käyttää tuotemuotoilijoiden töistä tutuksi tulleita kehittämisprosesseja. Teollisen puolen muotoilijoilla on aina ollut vahva prosessiosaaminen ja koska myös palvelu mielletään prosessiksi, on muotoilijoilta ollut luontevaa siirtyä kehittämään palveluita. Tulee kuitenkin muistaa, että palvelumuotoilu ja muotoilu eroavat toisistaan jo termeinä. Muotoilijoiden työ on muotoilua, jonka lopputuloksena syntyy muotoilua tai designiksi, palvelumuotoilijan työn tuloksena syntyy taas palvelua. (Tuulaniemi 2011, 63-64.)

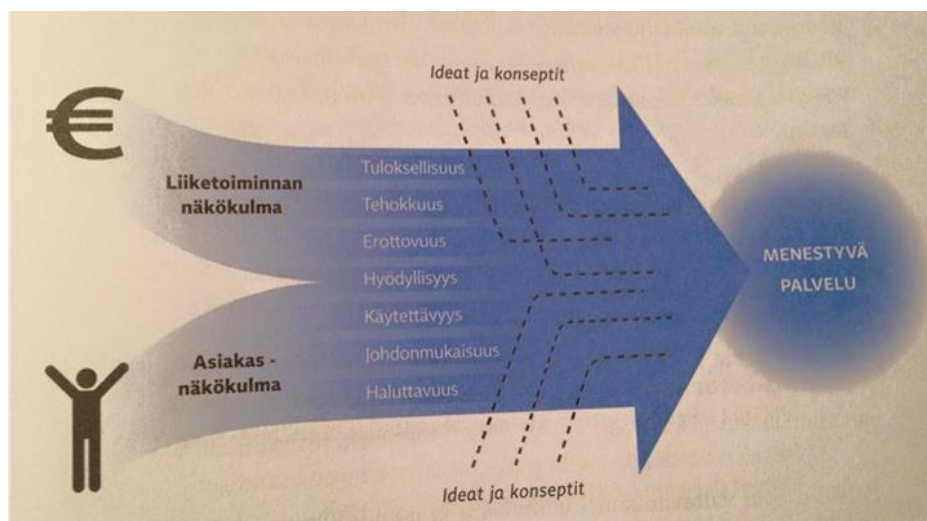
Palvelumuotoilun tarkoituksena on innovoida uusia palveluita tai parantaa jo käytössä olevia. Palvelumuotoilun avulla palveluista saadaan käyttökelpoisempia, asiakasystävällisempiä ja yritykselle tehokkaampia. (Moritz 2005, 35.) Palvelumuotoilu vaatii ajattelutavan muutosta tuotemuotoilusta palvelumuotoiluun. Silmiinpistävin ero näissä kahdessa on se, että tuotemuotoilussa muotoilun kohteena on tavara ja palvelumuotoilussa palvelu. (Tuulaniemi 2011, 66.) Kaikkein tärkeintä on kuitenkin ymmärtää, että palvelumuotoilussa keskiöön on asetettava ihminen ja hänen tarpeensa, sillä ihminen toimii palvelun käyttäjänä eli asiakkaana ja näin ollen asiakasymmärrys on palvelumuotoilun ydin. Tuulaniemen (2011, 71) mukaan asiakasymmärrys tarkoittaa, että yrityksessä pitää ymmärtää, millaisessa todellisuudessa asiakkaat elävät ja miten he toimivat. Moritz (2005, 35) lisää, että yrityksen pitää myös osata tunnistaa asiakkaan motiivit, arvot, tarpeet ja odotukset. Kiteytettynä asiakasymmärryksen ydinajatus

on hahmottaa, mistä elementeistä asiakas muodostaa arvon palvelua kulutettaessa. (Tuulaniemi 2011, 71.)

On tärkeää että palvelumuotoilua ei nähdä vain rasitteena, kun yritys kehittää palveluita, vaan se ymmärretään osana yrityksen liiketoimintaa. Palvelumuotoilun liiketoiminnallisia etuja on useita. Sen avulla yrityksen on mahdollista huomata liiketoimintamahdollisuuksia, jotka luovat asiakkaille lisäarvoa ja ovat strategisesti järkeviä. Yrityksen syvempi ymmärrys siitä, millainen asiakas on, on tällä hetkellä erittäin keskeinen osa menestyvää liiketoimintaa. Jatkuvassa kilpailussa ne yritykset, jotka osaavat käyttää hyväkseen tutkimuksia kohderyhmiin kuuluvista asiakkaistaan ja kehittämään näille asiakkaille houkuttelevia palvelukokonaisuuksia, ovat yrityksiä jotka menestyvät. (Tuulaniemi 2011, 95.)

Palvelumuotoilu auttaa yrityksen strategisen suuntaamisen lisäksi fokusoimaan toimintaa asiakaslähtöisemmäksi syvällisen asiakasymmärryksen avulla. Palvelumuotoilijat tutkivat monin eri tavoin yrityksen asiakkaita ja henkilökuntaa, jolloin tutkittavien tarpeet voidaan asettaa suunnittelussa keskiöön. Näin yrityksen on mahdollista kohdistaa sisäisiä prosesseja asiakkaalle arvoa tuottavien ja tarpeita tyydyttävien toimintojen ympärille. Palvelumuotoilun avulla yrityksen on myös mahdollista kehittää omia sisäisiä prosesseja esimerkiksi havaitsemalla tuotantokustannusten minimointimahdollisuuksia, määrittelemällä ne resurssit, jotka antavat kaikista eniten arvoa asiakkaalle, kehittämällä yrityksen innovaatioprosesseja ja muovaamalla yrityksen rakenteita siten, että ne mahdollistavat entistä paremman toimimisen asiakasrajapinnassa. Palvelumuotoilu on myös oleellinen osa brändin muodostuksessa, sillä brändiarvo muodostuu brändin sekä ihmisen välille juuri vuorovaikutuksen avulla. Molemman-suuntainen vuorovaikutus yrityksen ja ihmisen välillä on tehokkaampi bränditeko kuin esimerkiksi yrityksen mainos, jonka asiakas näkee. Kaikkien edellä mainittujen asioiden lisäksi palvelumuotoilu on lyömätön ja vertaansa vailla oleva tapa kehittää niin vanhoja kuin myös uusia palveluita. (Tuulaniemi 2011, 96-100.)

Palvelumuotoilussa tärkeintä ei ole pelkkä voitto vaan kaksoisvoitto (kuvio 6). Kaksoisvoitolla tarkoitetaan sitä, että asiakas on iloinen ja yritys tyytyväinen. Tämän molempia tyydyttävän tilanteen tekee mahdolliseksi yritykselle taloudellisesti hyvät ja asiakasta ilahduttavat palvelut. Asiakas haluaa palveluilta hyödyllisyyttä, käytettävyyttä, johdonmukaisuutta ja haluttavuutta, kun taas yritys toivoo tuloksellisuutta, tehokkuutta ja erottuvuutta. (Tuulaniemi 2011, 101-102.)



Kuvio 6: Kaksoisvoitto (Tuulaniemi 2011, 103.)

Palvelua voidaan pitää tuloksellisena, jos se tuottaa sen, minkä on luvannut. Kun asiakkaan ja yrityksen toiveet ovat symbioosissa, on tuloksena menestyvä palvelu. (Tuulaniemi 2011, 101-102.) Palvelumuotoilun päämääränä ovat sellaiset palvelut, jotka samalla tekevät asiakkaan iloiseksi ja täyttävät palvelua tarjoavan yrityksen asettamat tavoitteet liiketoiminnalle. Palvelumuotoilussa suunnittelu ilman, että liiketoiminnalliset tavoitteet pidetään mielessä, on turhaa. Kuitenkin turhana voidaan pitää myös prosessia, jossa kunnianhimoisesti tähdätään liiketoiminnallisiin tavoitteisiin, muuta unohdetaan kokonaan asiakasnäkökulma. (Tuulaniemi 201, 103.)

Palvelumuotoiluprosessit ovat erilaisia riippuen niiden tekijästä. Kuitenkin kaikille prosesseilla, jotka on tehty palvelumuotoilun periaatteita noudattaen, on löydettävissä yhteisiä piirteitä. Jokaisessa palvelumuotoiluprosessissa pitää ymmärtää käyttäjiä, liiketoimintaympäristöä ja sovellettavissa olevaa tekniikkaa. Näiden lisäksi havainnoidaan, profiloidaan, ja osallistutaan käyttäjien elämään. Lisäksi jokaisessa palvelumuotoiluprosessi kehitetään ideoita ja prototyyppiejä sekä ylläpidetään, kehitetään ja arvioidaan palveluja. (Miettinen 2009, 14.) Moritz (2005, 123) on jakanut palvelumuotoiluprosessin kuuteen eri vaiheeseen (kuvio 7), joilla jokaisella on oma tarkoituksensa ja tehtävänsä tutkimuksessa.



Kuvio 7: Moritzin kuusi vaihetta (Moritz 2005, 123.)

Moritzin kuusi vaihetta ovat ymmärtäminen, ajattelevinen, kehittämisen, suodattaminen, se-  
littämisen ja toteuttaminen. Jokaiseen kuuteen vaiheeseen kuuluu erilaisia palvelumuotoi-  
lulle tyypillisiä menetelmiä. Menetelmillä on tarkoitus joko kerätä tietoa, kehittää palvelua  
tai arvioida jo tehtyjä tuotoksia. Tämän palvelumuotoiluprosessin tarkoituksena oli kartoittaa  
asiakkaiden toiveita concierge-palvelulta ja luoda viitekehukset kyseiselle palvelulle, mutta ei  
ottaa palvelua käyttöön. Tästä syystä projektin aikana toteutettiin kaikki muut vaiheet paitsi  
viimeinen toteuttaminen -vaihe. (Moritz 2005, 123.)

## 6.2 Ymmärtäminen

Ensimmäinen vaihe, ymmärtäminen, perustuu Moritzin (2005, 65) mukaan asiakkaan piilevien  
sekä tietoisten tarpeiden kartoittamiseen. Tavoitteena on havainnoida taustoja, rajoitteita ja  
resursseja sekä tutkia erilaisia mahdollisuuksia. Ensimmäinen vaihe toimii pohjana koko pal-  
velumuotoiluprosessille. (Moritz 2005, 65.)

Palvelumuotoilun kannalta katsottuna ymmärtäminen -vaihe auttaa varmistamaan, että tulok-  
set ovat realistisia, olennaisia ja tarkoituksenmukaisia. Vaiheen menetelmiä valitessa tulee  
huomioida lopputulos ja pohtia tarkasti, mitkä menetelmät edesauttavat lopputuloksen saa-  
vuttamista. Menetelmät tulee valita myös niin, että tekijän omat mielipiteet ja ennakoasen-  
teet vaikuttavat mahdollisimman vähän. (Moritz 2005, 65.)

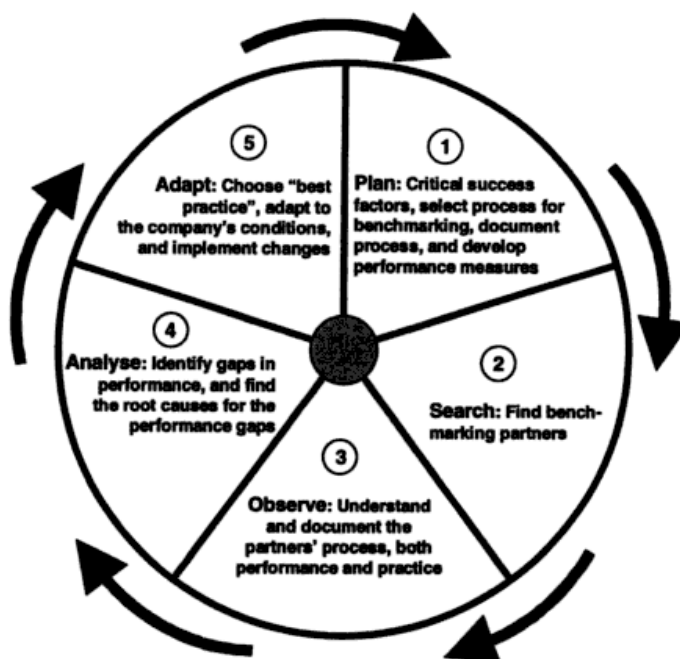
Ymmärtäminen -vaiheen tahdottiin olevan laaja ja monesta eri näkökulmasta rakennettu. Täysin uuden palvelun kehittämisen kannalta oli tärkeää saada tietoa palvelun tulevilta käyttäjiltä, kohdeyritykseltä sekä saada vertailukohta yrityksestä, jossa samankaltainen palvelu oli jo toiminnassa. Tästä johtuen menetelmiksi valittiin benchmarking, teemahaastattelu, haavainnointi ja kysely.

### 6.2.1 Benchmarking

Benchmarking eli vertailuanalyysi on metodi, jolla yritys voi verrata omaa toimintaansa esimerkiksi tuotteiden ja palveluiden osalta toiseen yritykseen. Tarkoituksena ei ole arvioida toisen yrityksen toimintaa vaan ottaa oppia, saada neuvoja ja kiinnittää huomiota ongelmakohtiin ja syihin miksi toisen yrityksen toiminta onnistuu. Näiden tietojen avulla yrityksellä on mahdollisuus kyseenalaistaa ja kehittää omia prosesseja toimivammiksi. (Curedale 2013, 49.)

Benchmarking voidaan jakaa kolmeen eri osaan sen mukaan, mitä halutaan vertailla. Nämä kolme eri vaihtoehtoa ovat suorituskyvyn, prosessin ja strategian vertailu. Suorituskyvyn vertailua käytetään yleensä silloin, kun halutaan tietää kuinka hyvä oman yrityksen talous on verrattuna toiseen. Yleensä tässä tilanteessa vertailu tapahtuu yrityksen talouden lukuja vertaamalla. Prosessien vertailussa vertaillaan menetelmiä ja prosesseja, jotta opitaan parhaalta, miten omia prosesseja olisi mahdollista parantaa. Viimeisessä strategian vertailussa taas kerätään tietoa vertailuyrityksen strategiasta, jotta saadaan parannettua oman strategian suunnittelua ja asemointia. (Andersen & Pettersen 1996, 5.)

Andersen ja Pettersen (1996, 14) ovat jakaneet benchmarking prosessin viiteen eri vaiheeseen (Kuvio 8). Ensimmäisessä vaiheessa tulee tehdä suunnitelma, jossa tutustutaan tarkoin prosessiin, jota halutaan vertailla. Tämän lisäksi valitaan mittari, kuten aika, raha tai kulut, jolla prosessin toimivuutta arvioidaan. Toisessa vaiheessa tehtävänä on etsiä niin kutsuttu vertailuyritys, jossa arvioitava prosessi toimii hyvin. (Andersen & Pettersen 1996, 14-17.)



Kuvio 8: Benchmarking pyörä (Andersen & Pettersen 1996, 14.)

Kolmannessa vaiheessa havainnoidaan vertailuyrityksessä prosessin suorituskyyä, sekä toteutumista käytännössä. Neljännessä ja viidennessä vaiheessa pohditaan vertailuyrityksen ja oman yrityksen välisiä eroja suorituskyyssä ja prosessin onnistumisessa. Kun nämä erot on löydetty, kehitetään omaa palvelua ja lisätään parhaita käytäntöjä, jotka menetelmän avulla on tunnistettu. (Andersen & Pettersen 1996, 14-17.)

Concierge-palvelua varten tehdyssä benchmarkingissa lähtökohtana oli prosessien vertailu. Tarkoituksena oli saada kokonaisvaltainen kuva jonkin toisen hotellin toimivasta concierge -palvelusta. Benchmarkingilla haluttiin ymmärtää, millainen concierge-palvelu olisi toimiva Suomessa. Vertailuyritys haluttiin löytää Suomesta, sillä muualla maailmassa palvelu on enemmän käytössä ja se on asiakkaille valmiiksi tuttu. Tämän takia Suomi eroaa toimintaympäristönä muista maista melko paljon. Vertailuyritykseksi löytyi Helsingin keskustassa sijaitseva iso, hiljattain remontoitu hotelli, jossa haluttiin panostaa erinomaiseen asiakaspalveluun. Koska palvelusta haluttiin saada mahdollisimman tarkka kuva, päätettiin benchmarking toteuttaa haastattelemalla vertailuyrityksen vastaanoton työntekijää. Havainnoinnilla ei olisi saatu riittävän tarkkoja vastauksia palvelusta ja sen toiminnasta. Benchmarkingia varten tehtiin lista (liite 1) niistä asioista, mistä haluttiin saada tietoa ja mitä haluttiin vertailla.

Benchmarking toteutettiin 5.3.2015 hotellin tiloissa. Haastateltavana oli hotellin vastaanottovirkailija, joka on työskennellyttä hotellissa muutaman vuoden ajan. Haastattelu toteutettiin Laurea Leppävaaran tiloissa, ja se nauhoitettiin nauhurilla. Haastatteluun osallistui haastatte-

lija ja haastateltava, ja nauhoitus litteroitiin heti haastattelun jälkeen. Litterointi tulostettiin, jonka jälkeen tärkeänä pidetyt kommentit ja vastaukset yliviivattiin, jolloin vastausten analysoiminen ja purkaminen helpottui.

Benchmarkingista ilmeni, että palvelua kutsuttiin hotellissa concierge palveluksi ja sitä kehitettiin ensimmäisen kerran vuosi sitten, jonka jälkeen se on ollut käytössä. Lähtökohtana palvelulle oli asiakkaiden kokonaisvaltaisempi palvelu. Kilpailu hotellialalla on kovaa, ja asiakkaat vaativat yhä enemmän parempaa ja kokonaisvaltaisempaa palvelua. Concierge palvelulla voidaan Helsingissä erottautua kilpailijoista, ja se antaa hotellille mahdollisuuden käyttää enemmän aikaa jokaisen asiakkaan palvelemiseen. Concierge-palvelu sijaitsee hotellin vastaanotossa, jossa yhden vastaanottovirkailijan tiskillä on concierge-kyltti. Näin asiakkaat tunnistavat palvelun helposti. Tarkoituksena on, että sisäänkirjautujille on oma jono, jossa hoidetaan nopeasti sisään- ja uloskirjautuminen. Tällöin ihmiset, joilla on muita kysymyksiä, eivät ruuhkauta tiskiä ja heitä voidaan palvella kiireettömästi ja hyvin. Näin palvelu vähentää vastaanoton ruuhkaa ja nopeuttaa asiakkaiden sisään ja uloskirjautumista.

Concierge-tiskillä työskentelee aina yksi vastaanottovirkailija kerrallaan. Palvelun käyttö sisältyy asiakkaiden majoitushintaan eikä siitä veloiteta erikseen. Concierge-palvelu on auki aamusta iltaan aina sesonkina eli kesäkuukausina ja iltaisin. Talvella palvelua ei pääsääntöisesti tarjota. Tässä tehdään kuitenkin poikkeuksia, jos hotellissa on ruuhkaa, isoja ryhmiä saapuu kerralla tai hotellissa on erityisen hiljaista. Näin palvelun käyttö on taloudellisesti mahdollisimman tehokasta.

Concierge-palvelusta asiakas voi pyytää lähes mitä tahansa. Eniten tehdään pöytävarauksia ravintoloihin, erilaisia varauksia hoitoihin, kuten hierojalle, neuvotaan lenkkipolkuja ja kerrotaan yleisesti Helsingistä ja sen mahdollisuuksista. Palvelun suurimpia kuluttajia tällä hetkellä ovat ulkomaalaiset turistit, erityisesti Yhdysvalloista tulevat matkailijat. Myös liikematkailijat haluavat ravintoloihin pöytävarauksia. Suomalaiset eivät ole löytäneet vielä palvelua kovin hyvin, minkä ajateltiin johtuvan juuri siitä, että palvelua ei ole totuttu näkemään Suomessa. Palvelun tulevaisuuden näkymät herättivät hyvin erilaisia ajatuksia. Toisaalta palvelut muuttuvat elektronisiksi ja asiakkaat voivat tehdä yhä useampia asioita itsenäisesti. Toisaalta taas yhä enemmän määrin kaivataan henkilökohtaista palvelua, jossa ollaan tekemisissä ihmisten kanssa.

### 6.2.2 Teemahaastattelu

Haastattelu on käytetyimpiä tiedonkeruumuotoja. Sitä voidaan käyttää, kun ihmisen halutaan kertovan itse itseään koskevista asioista. Haastattelu on hyvin joustava menetelmä, ja koska siinä ollaan suoraan vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa, tiedonsaantia voidaan ohjailla.

Kyseistä menetelmää on hyvä käyttää, kun tutkittava alue on tuntematon, halutaan selventää vastauksia tai syventää saatavia tietoja. Haastattelun suorittaminen kuitenkin vaatii haastattelijalta kokemusta ja se vie aikaa ja resursseja. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 34-35.)

Teemahaastattelun asettuu lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun välimaastoon. Kysymysten muoto on kaikille haastateltaville sama, mutta kysymysten järjestys voi vaihdella ja haastateltavien antamat vastaukset ovat vapaampia. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 47.) Eskola & Suorannan (2000, 86) mukaan haastateltavalla voi olla mukanaan haastattelussa jokin tukilista käsiteltävistä asioista, joka on toimitettu hänelle etukäteen. Teemahaastattelulle ominaista on, että haastateltavat ovat kokeneet jonkin tietyn tilanteen ja haastattelurunko on kehitelty tilanneanalyysin pohjalta (Hirsjärvi & Hurme 2006, 47).

Eskola & Suorannan mukaan (2000, 86) teemahaastattelussa kerätyn aineiston voidaan katsoa edustavan vastaajan puhetta ja teemojen avulla varmistetaan että kaikkien haastateltavien kanssa on puhuttu samoista asioista. Haastattelun teemoittelu auttaa myös aineiston analysoinnissa. Teemaluettelon lisäksi haastattelua varten kannattaa olla mietittynä sitä eteenpäin vieviä jatkokysymyksiä, sillä aina haastattelu ei etene omalla painollaan. (Eskola & Suoranta 2000, 87-89.)

Avoimia haastatteluja analysoitaessa käytetään laadullisen aineiston käsittelymenetelmiä. Teemahaastattelut on hyvä nauhoittaa ja haastattelun jälkeen litteroida eli puhtaaksi kirjoittaa. Aineiston analysoinnista ja raportoinnista riippuen tulee päättää litteroidaanko teksti puhe- vai kirjakielimuodossa. Analysointi aloitetaan tekstin läpi lukemisella useaan kertaan ja sen jälkeen aineisto luokitellaan ja yritetään löytää yhteyksiä teoriaan. Sen jälkeen käydään läpi uudestaan kytköksiä teoriaan ja yritetään hahmottaa aiheen kokonaiskuva. Litteroitu aineisto voidaan purkaa teema-alueittain. (Ojasalo & ym. 2009, 99.)

Teemahaastattelun teemojen muodostamalla jäsennyksellä voidaan käydä läpi koko aineisto ja varmistaa, että kaikki kohdat on otettu huomioon. Tämä myös helpottaa analysointia tekeillä siinä mielekkäämpää, kun lukiessaan voi keskittyä johonkin tiettyyn teemaan. (Eskola & Suoranta 2000, 151.) Haastattelujen määrän ja niiden analysointitavan tulisi riippua tutkimuksen luonteista ja tavoitteista. Haastatteluja on tarpeeksi, kun uudet haastattelut eivät enää tuota tutkimuksen kannalta oleellista uutta tietoa. (Ojasalo & ym. 2009, 100.)

Teemahaastattelu valittiin siksi, että haluttiin saada kuva hotellin asiakaspalvelun ja vastaanoton laadusta ja toimivuudesta. Haastattelusta saatujen tietojen avulla ajateltiin olevan helpompaa lähteä kehittämään palvelua juuri BEST WESTERN PREMIER Hotel Katajanokalle. Teemahaastattelusta oletettiin saatavan myös sellaisia tietoja, jotka eivät olisi muilla menetelmillä ilmenneet.



Teemahaastattelussa haastateltiin vastaanottovirkailijaa, koska hän työskentelee asiakkaiden kanssa. Asiakasrajapinnassa työskentelevällä henkilöllä on kaikkein todenmukaisin kuva vallitsevasta tilanteesta ja palveluiden toimivuudesta. Teemahaastattelun teemat ja avustavat kysymykset muodostettiin tietoperustan pohjalta (liite 2), ja ne lähetettiin viikkoa ennen haastattelua haastateltavalle sähköpostitse, jotta hänellä olisi tarpeeksi aikaa valmistautua haastatteluun. Haastattelu toteutettiin 30.1.2015 Hotel Katajanokan tiloissa ja haastateltavana toimi matkailuvirkailijaksi valmistunut vastaanottovirkailija, joka on työskennellyt hotellilla nyt noin kaksi vuotta. Haastattelu nauhoitettiin nauhurilla, jonka jälkeen se litteroitiin. Litteroitu aineisto tulostettiin, jonka jälkeen eri teemojen vastaukset alleviivattiin eri väreillä. Näin vastausten analysointi oli helpompaa ja ne saatiin kulkemaan loogisessa järjestyksessä tietoperustan teemojen mukaan.

Haastateltava kertoi, että hotellin ydinpalvelu on majoitus, eli tarkoituksena on tarjota asiakkaalle kodinomainen paikka yöpyä, kun ei olla kotona. Tukipalveluista suurimpana hotellissa toimii oma ravintola, joka tarjoaa aamiaisen jokaiselle majoittujalle. Tämän lisäksi ravintolasta on mahdollista saada illallista, sekä kokouspalveluiden tarjoilua. Muita tukipalveluita ovat esimerkiksi hotellin vastaanotossa toimiva baari, josta on mahdollista saada pientä tarjoilua kun ravintola ei ole auki. Hotelli tarjoaa myös erilaisia paketteja, kuten kokouspaketteja, joihin voidaan sisällyttää kokouspaikka, tarjoilu ja majoitus. Tämän lisäksi on vapaa-ajan paketteja, romanttisia paketteja ja hää-, golf-, sekä teatteripaketteja, joista suosituimpia ovat romanttiset paketit ja hääpaketit. Haastattelussa ilmeni asiakkaiden toivovan, että majoitukseen voisi yhdistää esimerkiksi laivalippuja tai teatterilippuja, mutta vaikka hotelli pyrkiikin räätälöimään ja toteuttamaan asiakkaiden toiveita, tällaista palvelua ei vielä ole käytössä. Haastateltava piti tulevaisuuden kannalta hyvänä ideana, että asiakkaille olisi tulevaisuudessa mahdollista tarjota esimerkiksi parturi- kosmetologi- tai hierontapalveluita. Pieneksi hotelliksi palveluita ja paketteja on kuitenkin tälläkin hetkellä melko kattavasti tarjolla.

Palvelun laadun haastateltava kertoi olevan asiakaslähtöistä ja yksilöllistä. Hotellin historia ja miljöö antaa mahdollisuuden yksilölliseen ja melko rentoonkin palveluun. Jokaista asiakasta pyritään lukemaan ja palvelemaan hänelle sopivalla tavalla. Hotellilta löytyy myös laatustandardit joiden mukaan tulee toimia, mutta ne eivät ole niin tarkat kuin suuremmilla ketjuilla. Suurin yksittäinen asia, joka ajoittain heikentää asiakaspalvelun laatua, on se että vastaanotossa työskentelee vain yksi työntekijä. Tästä johtuen kiireisinä aikoina asiakkaille ei riitä niin paljon aikaa kuin olisi tarpeen kokonaisvaltaisen palvelun takaamiseksi. Tilannetta kuitenkin helpottaa se, että hotellille on saatu harjoittelijoita ruuhka-ajoiksi. Harjoittelijoissa on kuitenkin se haaste, että heitä tulee samalla kouluttaa ja opettaa. Useampi käsipari on kuitenkin aina parempi kuin yksi, kun tehtävät saa jaettua.

Haastateltava koki, että asiakaslähtöinen palvelu ja korkeampi palvelunlaatu auttaisivat hotellia saamaan uusia asiakkaita, kun ihmiset kertovat toisilleen omista hyvistä kokemuksistaan hotellissa ja suosittelevat sitä toisille. Katajanokan hotellilla vierailleet ovat olleet pääosin tyytyväisiä siihen, että heidät on otettu lämpimästi vastaan ja palvelu on ollut hyvää ja personoitua. Hotellin miljöön ja historian koetaan myös pelastavan monia tilanteita, joissa asiakas ei ole ollut kaikkeen tyytyväinen. Ihmiset arvostava erilaista ympäristöä ja historiaa niin paljon, että se kompensoi epäkohtia, joita majoittuja on mahdollisesti matkan aikana kohdannut. Tärkeimpiä asioita, joilla asiakas pidetään tyytyväisenä, ovat huoneiden kunto ja varustelu sekä asiakaspalvelu.

Haastateltava kertoi, että hotellissa on tapana kerätä tietoa asiakastyytyväisyydestä. Toiminnassa on esimerkiksi oma asiakaspalautejärjestelmä, jota voidaan hyödyntää jos tiedetään asiakkaan sähköpostiosoite. Kyselylomakkeita on saatavana paperiversioina hotellilla. Viimeistään uloskirjautumisessa asiakkaalta kysytään, miten majoitus on sujunut ja onko asiakas viihtynyt.

Haastateltava piti vastaanottoa suhteellisen toimivana. Suurimpana ongelmana hän piti sitä, että vastaanotossa saattaa joskus olla kiire, varsinkin nyt kun harjoittelijoita ei ole usein. Kun vastaanotossa on vain yksi ihminen kerralla, aikaa ei hänen kokemansa mukaan aina riitä kuin pakollisten asioiden hoitamiseen. Haastateltava kertoi, että kaikkein kiireisintä aikaa vastaanotossa on kesäkuukaudet. Toukokuusta syyskuuhun asti esiintyy ruuhkahuippuja. Kesä- ja elokuu erottuvat vielä niistä pahimpina ruuhka-aikoina. Keväällä ja syksyllä hotellissa majoittuu eniten työmatkailijoita ja suomalaisia, joista suomalaiset majoittuvat pääasiassa viikonloppuisin ja työmatkalaiset viikolla. Viikkotasolla katsottuna ruuhkaisimmat ajat ovat perjantai-ilta ja sunnuntaiaamu.

Majoittujat, jotka pyytävät vastaanotosta palveluita, olivat haastateltavan mukaan suurimaksi osaksi ulkomaalaisia. Erityisesti venäläiset, amerikkalaiset ja kiinalaiset ovat tottuneet siihen, että hotellista tulee saada apua henkilökohtaisen loman suunnitteluun. Vanhemmat ikäryhmät ovat erityisen vaativia näissä tilanteissa, mutta hotellilla on huomattu että esimerkiksi venäläiset 30-vuotiaat haluavat saada concierge-palvelua ja osaavat myös vaatia sitä. Suomalaiset matkailijat harvemmin pyytävät apua, sillä kotimaan tuntemuksen lisäksi suomalaiset tietävät, millaisia palveluita hotellilta voi saada ja he eivät ole samalla tavalla tottuneet neuvontaan kuin ulkomaalaiset.

Haastateltavan mukaan vastaanotosta tiedustellaan monia erilaisia asioita. Erityisesti kulku-yhteydet, ostospaikat, nähtävyydet ja ravintolat kiinnostavat asiakkaita. Hotellin sijainnin takia asiakkaat ovat erittäin kiinnostuneita risteilyistä Ruotsiin ja Viroon. Vastaanoton aikaa vie

eniten juuri matkailijoiden lomasuunnitelmissa avustaminen. Koska asiakkailla ei aina ole itsellään valmista suunnitelmaa siitä, mitä haluavat tehdä matkallaan, asettaa se vastaanottovirkailijan haastavaan asemaan. Tällöin virkailija joutuu haastattelemaan asiakkaan, jotta saa käsityksen siitä, mistä juuri kyseinen asiakas voisi olla kiinnostunut. Tällainen conciergepalvelu vie paljon aikaa vastaanoton perustehtäviltä eli ihmisten sisään ja ulos kirjauksilta ja varausten tekemiseltä. Erillistä concierge-palvelua pidetäänkin erittäin hyvänä ja tervetulleena ideana erityisesti kesäajan ruuhkahuippuna.

Unelmien vastaanotossa tärkein muutos olisi haastateltavan mukaan se, että vastaanotossa olisi aina kaksi henkilö samassa vuorossa. Tällöin aikaa riittäisi asiakkaiden kokonaisvaltaiseen palvelemiseen eikä tarvitsisi kiiruhtaa. Myös vastaanotossa toimivassa baarissa olisi unelmalanteessa oma työntekijä, sillä se työllistää vastaanottovirkailijoita. Unelmien vastaanotossa koneet ja järjestelmät toimisivat moitteettomasti, eikä työ hidastuisi tai keskeytyisi niiden takia ollenkaan. Nyt koneiden tekniset viat saattavat hankaloittaa työntekoa.

### 6.2.3 Kysely

Kyselylomakkeen laatiminen vaatii aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen tutustumista, tutkimusongelman miettimistä, käsitteiden ja tutkimusasetelman määrittelyä. Tulosten analysointi- ja raportointitapa vaikuttavat myös lomakkeen muotoon ja esimerkiksi vastausten tarkkuus täytyy ottaa huomioon kysymyksiä mietittäessä. Lisäksi tulee tarkastella vastausten antamaa kokonaiskuvaa ja varmistaa että tutkittava asia saadaan selville lomakkeen kysymysten avulla. (Heikkilä 2014, 45-46.)

Hyvä tutkimuslomakkeen tulisi olla ulkonäöltään selkeä ja tekstin sekä kysymysten tulisi olla helposti ymmärrettäviä. Vastausohjeissa täytyy kiinnittää huomiota niiden selkeyteen ja kysymysten tulisi kysyä vain yhtä asiaa kerrallaan. Kysymysten numerointi ja ryhmittely aihealu-eittain helpottavat niihin vastaamista, eikä kysely saisi olla liian pitkä. Siksi jokaisen kysymyksen tarpeellisuus täytyy harkita huolella ja lomake tulisi myös kokeilla ennen virallisia kyselyjä. (Heikkilä 2014, 46-47.)

Suljetuissa eli strukturoiduissa kysymyksissä valmiista vastausvaihtoehdoista joko ympyröidään tai rastitetaan sopiva. Tällaiset kysymykset sopivat lomakkeeseen silloin, kun vastausvaihtoehdot tiedetään etukäteen ja niitä on rajoitettu määrä. Vastausvaihtojen lukumäärä ei voi olla kovin suuri ja kaikille vastaajille tulisi löytyä sopiva vastausvaihtoehto. Strukturoituihin kysymyksiin vastaaminen on nopeaa ja tulosten käsittely helpompaa. Vastauksia voidaan kuitenkin antaa hieman harkitsemattomammin ja ”en osaa sanoa”-vaihtoehdon löytyminen voi aiheuttaa sen, ettei vastauksia jakseta miettiä kunnolla. (Heikkilä 2014, 49.)

Ennen kyselyosiota lomakkeessa tulee olla saatesanat. Saatekirjeen on tarkoitus motivoida vastaamaan kyselyyn ja selvittää kyselyn taustaa lyhytsanaisesti. Siitä ilmenee tutkimuksen toteuttajat, tavoitteet, käytötapa ja mihin mennessä kyselyyn on viimeistään vastattava. Lisäksi siitä tulisi löytyä ohjeet kyselyn palauttamiselle, selvitys vastausten luottamuksellisuudesta ja kiitos vastaamisesta. (Heikkilä 2014, 59.)

Kysely valittiin tiedonkeruu menetelmäksi siksi, että tietoa haluttiin saada mahdollisimman monelta hotellin palveluja käyttävältä henkilöltä. Kyselylomakkeen koettiin vaativan vähemmän vaivaa vastaajalta kuin esimerkiksi haastatteluun osallistuminen. Koska kyseessä oli kohdeyrityksen oikeat asiakkaat, heille haluttiin aiheuttaa häiriötä mahdollisimman vähän. Kyselylomakkeista tehtiin kaksi versiota. Ensimmäinen versio kyselylomakkeista oli tarkoitettu BEST WESTERN PREMIER Hotel Katajanokan asiakkaille (liite 1) ja toinen versio usein hotellien palveluja käyttäville kohdehenkilöille (liite 3). BEST WESTERN PREMIER Hotel Katajanokalle tehtiin myös englanninkielinen kyselylomake (liite 2), jotta vastaajista saataisiin mahdollisimman kattava otos. Lomakkeet sisälsivät sekä avoimia kysymyksiä joihin vastaaja sai itse muotoilla vastauksen ja kysymyksiä joissa oli valmiit vastausvaihtoehdot.

Kyselylomakkeen kysymykset pohjautuivat teoriaan ja niiden avulla pyrittiin selvittämään vastaajan sukupuoli, ikä, kansalaisuus, kuinka usein vastaaja matkustaa ulkomaille ja syy miksi vastaaja asuu matkan aikana hotellissa. Lisäksi haluttiin selvittää, mistä vastaaja hakee tietoa matkakohteestaan ja kuinka tuttu concierge-palvelu hänelle on. Näiden lisäksi haluttiin saada kuva siitä, kuinka hyödyllisenä vastaajat pitävät hotellin vastaanotosta tai concierge-työntekijältä saamaansa apua. Kyselylomakkeet tarkastutettiin kohdeyrityksen edustajalla enne käyttöönottoa.

Kyselylomakkeet olivat asiakkaiden saatavilla BEST WESTERN PREMIER Hotel Katajanokan vastaanoton yhteydessä sijaitsevalla pöydällä ja niille oli oma palautuslaatikkonsa, johon vastaaja saattoi anonyymisti jättää täytetyn lomakkeen. Palautuslaatikko oli hotellissa 4.2-12.2.2015 välisen ajan. Vastauksia kertyi 4 kappaletta, mikä oli odotettua huomattavasti vähemmän. Syynä saattoi olla kyselylomakkeiden hankala sijainti tai hotellin asiakkaiden haluttomuus käyttää aikaansa lomakkeeseen vastaamiseen.

Kyselyyn vastasi kaksi miestä ja kaksi naista. Vastaajat olivat Amerikasta, Ranskasta, Iso-Britanniasta ja Saksasta. Yksi vastaajista oli merkinnyt iäkseen 19-30 vuotta, kaksi 45-60 vuotta ja yksi vastaajista yli 60 vuotta. Vuositasolla ulkomaanmatkoja heistä kahdelle kertyi 3-4, yhdelle 1-2 ja yhdelle vastaajista enemmän kuin 4 kertaa. Kaikki vastaajat ilmoittivat matkan syyksi turismin. Kaikki vastaajat etsivät tietoa Helsingin nähtävyyksistä ja tapahtumista internetistä, lisäksi kaksi vastaaja oli ympyröinyt vaihtoehdon opaskirja ja kaksi hotellin vastaanoton. Kolme vastaajista etsi tietoa Helsingissä liikkumisesta internetistä, kolme opaskirjoista

ja kaksi hotellin vastaanotosta. Varattaessa lippuja eri tilaisuuksiin, yksi vastaajista käytti apuna internetiä, kaksi tapahtumanjärjestäjää ja yhdellä vastaajista ei ollut tarvetta varata lippuja.

Puolet vastaajista ei ollut koskaan käyttänyt concierge-palvelua. Ne kaksi jotka olivat, kokivat palvelun erittäin hyödylliseksi. Vastaajat halusivat BEST WESTERN PREMIER Hotel Katajanokan mahdolliselta concierge-palvelulta apua taksin tilaamiseen, lippujen ja ravintolapöydän varaamiseen. Kolme vastaajista ei ollut tarvinnut vastaanoton apua hotellissa yöpymisen aikana. Yksi vastaajista oli taas kaivannut lisätyynyä ja erillistä lasia hammasharjalle. Kun kysyttiin kuinka hyvin BEST WESTERN PREMIER Hotel Katajanokan vastaanotto oli pystynyt auttamaan vastaajia, kaksi koki avun olleen erittäin hyvää ja kaksi hyvää.

Toisella kyselylomakkeella haettiin vastauksia sellaisilta ihmisiltä, jotka käyttävät hotellien palveluita melko usein, tai jotka ovat käyttäneet niitä viimeisen vuoden aikana. Vastauksia kertyi 9 kappaletta. Vastaajista 8 oli naisia ja yksi mies. 8 vastaajista oli iältään 19-30 vuotta, yksi 30-45 vuotta ja yksi yli 60 vuotta. Kaikki vastanneet olivat kansalaisuudeltaan suomalaisia. Kolme vastaajista ilmoitti matkustavansa ulkomaille vuositasolla 1-2 kertaa, kolme 3-4 kertaa ja loput useammin. Syyksi matkustamiselle ulkomaille kaikki ilmoittivat turismin ja 4 vastaajaa lisäksi työn.

Matkakohteiden nähtävyyksistä ja tapahtumista kaikki etsivät tietoa internetistä ja lisäksi neljä tutuilta ja kolme matkaoppaista. Matkakohteessa liikkumisesta tietoa etsittiin kaikkien vastaajien mukaan internetistä, ja kolmen vastaajaa tutuilta. Lisäksi yksi vastaaja etsi tietoa liikkumisesta matkaoppaista ja yksi hotellin vastaanotosta. Kuusi vastaajista ilmoitti varavansa lippuja matkakohteessa eri tilaisuuksiin internetistä, kaksi suoraan tapahtumanjärjestäjältä ja yksi molempien kautta.

Kuusi vastaajista oli joskus käyttänyt matkustaessaan concierge-palvelua. Heistä viisi koki palvelun hyödylliseksi ja yksi erittäin hyödylliseksi. Concierge-palvelulta toivottiin saatavan tietoa kohteessa liikkumisesta, nähtävyyksistä, tapahtumista, ravintoloista, taksin tilaamisesta, pöytävarauksista, mahdollisuudesta kopioida ja tulostaa dokumentteja, autonvuokrauksesta ja lippujen hankinnasta. Vain yksi vastaaja ei osannut sanoa mitä toivoisi kyseiseltä palvelulta. Kolme vastaajista oli matkansa aikana kaivannut apua ja saanut sitä hotellin vastaanotosta ja yksi internetistä. Lopuilla ei ollut tullut eteen tilannetta, jossa he olisivat tarvinneet apua matkan aikana.

#### 6.2.4 Havainnointi

Havainnoinnin avulla on mahdollista saada tietoa siitä, miten ihmiset käyttäytyvät luonnollisessa toimintaympäristössä. Sen avulla voidaan todeta toimivatko ihmiset todella niin kuin sanovat. Havainnointi on systemaattista tarkkailua, ja sitä voidaan käyttää itsenäisesti tai haastattelua tukemassa. Kyseinen menetelmä sopii erityisesti kehittämistehtäviin, joissa oleellista on ihmisen yksilöllinen toiminta ja vuorovaikutus muiden ihmisten kanssa. (Ojasalo & ym. 2009, 103.)

Havainnointiin tulee valmistautua huolella ja esimerkiksi lupa havainnointiin sekä havainnoijan roolista kertominen tulee varmistaa etukäteen. Havainnoija voi olla joko täysin passiivinen jolloin hän ei osallistu organisaation toimintaan tai aktiivinen jolloin hänellä on organisaatiota kehittävän konsultin rooli. Havainnoinnin aikana havainnoinnin tuloksia tulisi merkitä muistiin järjestelmällisesti esimerkiksi kirjoittamalla, äänittämällä tai kuvaamalla. Havainnoissa tulee ottaa huomioon ennalta määritettyjen kohteiden lisäksi eleet, ilmeet ja asennot. Videointia pidetään sen monipuolisuuden ja tarkkuuden vuoksi hyvänä keinona taltioida havainnoitava hetki. (Ojasalo & ym. 2009, 104.)

Strukturoidussa havainnoinnissa ongelma on jäsenneily ennen havainnointia ja on laadittu luokitteluja, jotka perustuvat kehittämistehtävän luonteeseen. Strukturoimatonta eli väljempää havainnointimuotoa käytetään silloin kun halutaan paljon ja monipuolisesti tietoa. Havainnoissa käytetään hyväksi aiheeseen liittyvää teoriaa, vaikka minkäänlaista etukäteisluokitte-  
telua ei olekaan laadittu. Kumpaakin tapaa käytettäessä on tärkeää määritellä havainnoinnin tavoitteet ja tarkkuus ennen havainnointitilannetta. (Ojasalo & ym. 2009, 105.)

Havainnoitaessa on tärkeää että havainnoija ei herätä sellaista huomiota, joka vaikuttaisi havainnoitavan käytökseen. Havainnoinnin tulisi myös olla aina objektiivista, eivätkä havainnoijan oma eläytyminen saisi vaikuttaa tuloksiin. Havainnointilanteessa tulokset tulisi kirjata ylös heti tapahtuma hetkellä, mutta jos tämä ei ole mahdollista joudutaan luottamaan muistiin. (Ojasalo & ym. 2009, 106.)

Havainnoinnin tuloksia kirjatessa on tärkeää ymmärtää tilanne kokonaisuutena. Erilaisista tuloksista pitää pystyä kokoamaan tilanteiden jatkumo, joka selittää tilanteen ymmärrettävästi ja järkevästi. Lisäksi saatujen tulosten tulisi keskustella teorian kanssa. Ensimmäisessä vaiheessa havainnoiteja analysoitaessa saadut tiedot yhdistellään ja siten niiden ilmiöt voidaan yleistää. Havainnoit liitetään yleisiin luokkiin ja ryhmiin ja tuloksena saadaan hallittava muoto tuloksille. Toista analysointi vaihetta voidaan kutsua tulosten tulkinnaksi. (Ojasalo & ym. 2009, 106-107.)

Strukturoitu havainnointi valittiin tutkimusmenetelmäksi siksi että kyselystä ja teemahaastattelusta saaduille tuloksille haluttiin tukea. Havainnointilomake tehtiin tietoperustaa mukail-  
len. Siinä otettiin huomioon ne asiat, jotka concierge-palvelun kannalta tulisi ottaa huomioon

asiakkaan ja vastaanottotyöntekijän välisessä palvelutilanteessa (liite 3). Huomiota kiinnitettiin muun muassa vuorokaudenaikaan, hotellin käyttöasteeseen, vastaanoton työntekijöiden määrään, asiakkaan ikään ja sukupuoleen, vastaanotossa asioinnin tarkoitukseen, palvelutilanteen kestoon ja asiakkaan tyytyväisyysasteeseen palvelutilanteen jälkeen.

Havainnointi suoritettiin kolmella eri kerralla niin että saatiin havainnointiaineistoa eri vuorokaudenajoilta. Menetelmän avulla haluttiin selvittää, miten asiakkaat todella toimivat tilanteissa joissa he tarvitsivat vastaanoton apua realistisissa olosuhteissa. Menetelmää varten pyydettiin kohdeyrityksen lupa ja samalla sovittiin, että havainnointi suoritettaisiin vastaanoton yhteydessä siten että hotellin asiakkaat häiriintyisivät siitä mahdollisimman vähän. Tavoitteena oli myös minimoida havainnoitsijan läsnäolon vaikutus asiakkaiden toimintaan, sillä tarkoitus oli toimia passiivisena havainnoitsijana joka ei osallistu tapahtumiin ollenkaan. Havainnoinnin tulokset kirjattiin ylös tapahtumahetkellä yhteisten havainnointiohjeiden mukaan.

Ensimmäinen havainnointikerta suoritettiin 30.1.2015 klo 7.50-10.00. Hotelli oli tuolloin melko täysi ja päivän aikana lähes kaikkien huoneiden odotettiin täyttyvän. Vastaanotossa oli havainnointihetkellä yksi työntekijä, tunnelma vastaanotossa oli hiljainen ja rauhallinen, eikä ruuhkaa ollut.

Ensimmäinen havainnoinnin kohteena ollut asiakas saapui klo 7.50. Asiakkaita saapui vastaanottoon noin 5 minuutin välein. Kello 9 jälkeen asioimisväli kasvoi melkein 10 minuuttiin. Yhteensä asiakkaita kävi vastaanotossa havainnoinnin aikaan 20. Suurin osa asiakkaista saapui vastaanottoon yksin, lukuun ottamatta kahta pariskuntaa. Asioinnit koskivat enimmäkseen hotellista ulos kirjautumista, pysäköintiluvan saamista ja taksien tilausta. Lisäksi yksi asiakas halusi kysyä raitiovaunujen aikatauluista, eräs pariskunta pysäkin sijainnista ja yksin asioinut naisasiakas kokoustilan sijainnista. Yksi asiakkaista ei tarvinnut apua lainkaan, vaan halusi jutella edellisen päivän henkilökohtaisista tapahtumista jotka eivät liittyneet hotellin toimintaan. Eräs mies halusi varmistaa edellispäivänä vastaanotosta tehdyt ostokset ja yksi nainen jätti tuttunsa nimen vastaanoton tiedoksi, jotta tällä olisi vapaa kulku naisen huoneeseen. Lisäksi yksi asiakas halusi uuden avainkortin kadottamansa tilalle.

Lähes kaikki asioinnit kestivät alle minuutin. Vastaanotossa ei sattunut tilannetta, jossa asiakas olisi joutunut odottamaan pitkään edellisen asiakkaan poistumista. Tilanne oli vastaanottotyöntekijän kontrollissa ja esimerkiksi taksien tilaaminen sujui nopeasti. Havainnoinnin aikana ei ilmennyt tilanteita, joissa vastaanottotyöntekijä ei olisi osannut vastata asiakkaiden kysymyksiin. Reittiohjeet ja aikataulut olivat työntekijälle selvästi tutut ja tilannetta helpotti

se, että asiakkaat selvästi halusivat vain varmistaa ennakko-oletuksensa kaupungilla liikkumisesta. Yhden pariskunnan asiointi kesti noin 4 minuuttia, sillä he selvittelivät kuljetusvaihtoehtoja lentokentälle seuraavaksi päiväksi. Vastaanottotyöntekijä selitti heille eri vaihtoehtot.

Asiakkaat saivat nopeaa ja tehokasta palvelua ja he kaikki poistuivat paikalta tyytyväisinä. Vastaanottotyöntekijöiden määrä oli mitoitettu oikein, sillä yksi työntekijä pystyi palvelemaan asiakkaat ilman jonon muodostumatta. Vastaanottoon tulleiden puhelujen aikana vastaanotossa ei käynyt asiakkaita. Viimeiset havainnoitavat asiakkaat tulivat vastaanottoon klo 9.50.

Toinen havainnointi suoritettiin samana päivänä klo 14.30-15.00 välisenä aikana. Tähän aikaan vastaanotossa vierailleiden asiakkaiden palveluntarve keskittyi lähinnä sisään kirjautumisiin. Näiden asiakkaiden lisäksi vastaanotossa kävi muualta Suomesta kotoisin ollut miesasiakas, joka hotellin oman ravintolan kiinni ollessa tiedusteli lähintä ravintolaa. Vastaanottotyöntekijä neuvoi häntä siirtymään Helsingin keskustan suuntaan, sillä sieltä löytyivät hänen mukaansa parhaat vaihtoehtot. Toisen asiakkaan tarve liittyi taksin tilaamiseen, joka hoitui vastaanottotyöntekijältä ripeästi ja asiakas poistui nopeasti. Kolmas asiakas oli ulkomaalainen mies, joka halusi ostaa suomalaista ja olutta ja nauttia sen ulkona terassilla.

Kaikki asiakaspalvelutilanteet kestivät alle minuutin ja asiakkaat poistuivat tyytyväisinä. Yleinen tunnelma vastaanotossa oli rauhallinen, vaikka hotelli olikin kyseisenä päivänä täynnä. Asiakkaita saapui aamupäivästä melko vähän käyttöasteeseen verrattuna ja jonotustilanteita ei syntynyt.

Kolmas havainnointi suoritettiin 12.2.2015 klo 16.30-17.30. Asiakkaita kävi vastaanotossa yhteensä 13. Tällöin hotelli ei ollut aivan täynnä, vain noin puolet huoneista oli käytössä. Vastaanotossa oli havainnointihetkellä kaksi työntekijää.

Noin puolet asiakkaista saapui vastaanottoon yksin, puolet toisen henkilön kanssa. Ensimmäiset havainnoitavat asiakkaat saapuivat klo 16.45. He halusivat kirjautua sisään ja samalla muuttaa varaustaan, mutta koska varaus oli tehty eri varausjärjestelmän kautta, vastaanotto joutui selvittämään muutosmahdollisuuksia. Tilanne kesti useamman minuutin ja sinä aikana toinen pariskunta saapui vastaanottoon kirjautumaan sisään ja selvittämään kanta-asiakskorttiin liittyvää ongelmaa. Kun molempien vastaanottotyöntekijöiden palvelutilanteet kestivät useamman minuutin, vastaanottoon saapunut uusi asiakas päätti poistua ennen kuin sai palvelua. Toisena saapunut pariskunta lähti, mutta pariskunnan mies palasi myöhemmin ostamaan vastaanoton baarista juotavaa. Näiden jälkeen myös yksi naisasiakas osti vastaanotosta juotavaa, yksi asiakas halusi varata huoneen ja toinen kysyi kulkua alakerran ravintolaan.



Kaikki näistä kolmesta saivat apua nopeasti ja olivat tyytyväisiä. Havainnoinnin viimeiset asiakkaat saapuivat vastaanottoon klo 17.15. Myös he halusivat muuttaa varaustaan ja lopulta vastaanotto antoi heille avaimet, jotta he saivat tarkastaa huoneen ennen kuin maksoivat sen. Asiakkaat olivat iloisia kun saivat käydä katsomassa huoneen ennen ostopäätöstä.

Havainnoinnin aikana ei ilmennyt tilannetta, jossa asiakas ei olisi saanut tarvitsemaansa apua vastaanotosta. Huolimatta tilanteista joissa molemmat työntekijät olivat varattuja, jonotusajat eivät olleet kohtuuttomia. Se ettei vastaanottoon kertynyt jonoa tai ruuhkaa voi selittyä yksinkertaisesti sillä, että ruuhkapiikit sijoittuvat toisiin ajankohtiin. Kaikki palvelua saaneet asiakkaat poistuivat tyytyväisinä ja palvelutilanteet kestivät alle minuutista noin viiteen minuuttiin.

#### 6.2.5 Ymmärtäminen - vaiheen yhteenveto

Ymmärtäminen - vaiheesta tehtiin yhteenveto helpottamaan usean menetelmän tulosten tarkastelua. Tulokset päätettiin esittää visuaalisessa muodossa Pixton-ohjelmalla tehtyjen sarjakuvien avulla. Pixton on ilmainen ohjelma, jolla voi luoda erilaisia sarjakuvia visualisoimaan esimerkiksi palvelutilanteita. Se on tarkoitettu yrityksille, opiskelijoille ja sarjakuvaharrastajille. (Pixton 2015.) Ensimmäisessä sarjakuvassa (kuva 1) on kuvattu benchmarkingin vertailuyrityksen concierge-palvelun toiminta. Vertailuyrityksen concierge-palvelu oli käytössä kiireisinä aikoina ja varsinkin silloin, jos hotellille saapui isoja ulkomaalaisia ryhmiä. Palvelu sijaitsi vastaanotossa yhdellä palvelupisteistä ja siinä työskenteli yksi vastaanottovirkailija.



Kuva 1: Benchmarking - sarjakuva

Palvelun tarkoituksena oli antaa asiakkaille henkilökohtaisia neuvoja matkaan liittyvissä asioissa. Concierge-palvelun avulla asiakkaita voidaan palvella rauhassa ja henkilökohtaisemmin, kuin vastaanottopisteellä. Oma vastaanottopiste neuvontaa tarvitseville asiakkaille mahdollisti myös muiden asiakkaiden paremman palvelemisen. Sisään ja uloskirjautuvien asiakkaiden

ei tarvinnut odottaa pitkiä aikoja, kun toista asiakasta neuvottiin matkailuun liittyvissä asioissa. Näin parannettiin sekä concierge-palvelun asiakkaiden että myös hotellin muiden asiakkaiden palvelukokemusta, joka taas lisäsi asiakastyytyväisyyttä.

Toisessa sarjakuvassa (kuva 2) on visualisoitu BEST WESTERN PREMIER Hotel Katajanokan tämän hetkinen vastaanotto ja sen toimivuus teemahaastattelussa saatujen vastausten perusteella. Vastaanotossa työskentelee yleensä yksi vastaanottovirkailija kerrallaan. Vastaanottoa pidetään tällä hetkellä toimivana ja virkailijat osaavat auttaa asiakkaita erilaisissa kysymyksissä sujuvasti. Tyytyväisyyskyselyissä ja asiakkailta kasvokkain saaduissa palautteissa on saatu selville, että asiakkaat ovat olleet pääsääntöisesti tyytyväisiä hotelliin ja asiakaspalvelun tasoon.



Kuva 2: Teemahaastattelu-sarjakuva

Haasteeksi teemahaastattelussa nousi se, että vastaanotossa työskentelee yksi virkailija kerrallaan. Virkailijan tulee vuoronsa aikana kirjata varaukset manuaalisesti järjestelmään, palvella asiakkaita sisään ja uloskirjautumisessa ja auttaa asiakkaita muissa esille nousseissa kysymyksissä ja ongelmissa. Kiireisinä aikoina vastaanottovirkailijalla ei ole tarpeeksi aikaa syventyä jokaisen asiakkaan kysymyksiin ja neuvoa heitä tarpeeksi kattavasti. Myös pelkkää ulos tai sisään kirjautumista tarvitsevien asiakkaiden palvelukokemus saattaa kärsiä siitä, että edellä asioivan neuvonnan takia jonotusaika pitenee.

Havainnoinnin tuloksista tehtiin myös oma sarjakuva (kuva 8). Havainnoinnista ilmeni, että ainakaan havainnoinnin aikana vastaanottoon ei syntynyt ruuhkatilanteita. Yksi vastaanotto-työntekijä riitti hyvin, sillä asiakaspalvelutilanteet sujuivat nopeasti, eivätkä kysymykset vaatineet monimutkaisia toimenpiteitä. Kaikkien asiakkaiden ongelmiin ja kysymyksiin löytyi tyydyttävä ratkaisu ja asiakkaat poistuivat vastaanotosta tyytyväisinä.



Kuva 3:Havainnointi-sarjakuva

Vastaanottotyöntekijä neuvoi havainnoinnin aikana esimerkiksi reiteissä ja joukkoliikenteessä. Sen lisäksi hän varasi taksin, teki sisään- ja uloskirjaamisia ja rahasti asiakkaiden ostoksia vastaanotossa sijaitsevasta baarista. Teemahaastattelusta saaduista tiedoista poiketen havainnointien aikana hotellissa oli rauhallista, eikä vastaanotossa ollut suuria ihmismääriä yhtä aikaa. Tämä vaikutti siihen, että asiakkaita pystyttiin palvelemaan kiireettömästi.

Kyselyistä saadut vastaukset päätettiin havainnollistaa taulukoilla. Ensimmäisestä kyselylomakkeesta (Taulukko 1) saatiin neljä vastausta. Kyselyyn vastasi kaksi naista ja kaksi miestä. Vastaaajien iät ja matkojen määrät vuodessa jakautuivat melko tasaisesti. Suurin osa etsi tietoa internetistä, mutta myös opaskirjoja ja hotellin vastaanottoa pidettiin hyvinä vaihtoehtoina.

Kansalaisuus	1 amerikkainen	1 britti	1 saksalainen	1 ranskalainen
Sukupuoli	2 nainen	2 mies		
Ikä	1 19-30 vuotta	2 45-60 vuotta	1 yli 60 vuotta	
Ulkomaanmatkat / vuosi	1 1-2 kertaa	2 3-4 kertaa	1 enemmän kuin 4 kertaa	
Matkan syy	4 turismi			
Mistä tietoa nähtävyyksistä?	4 Internet	2 opaskirja	2 hotellin vastaanotto	
Mistä tietoa liikkumisesta?	3 Internet	3 opaskirja	2 hotellin vastaanotto	
Mistä varata lippuja?	1 Internet	2 tapahtumanjärjestäjä	1 ei tarvetta varata lippuja	
Onko aikaisemmin käyttänyt concierge palvelua?	2 kyllä	2 ei		
Kokiko concierge-palvelun hyödylliseksi?	2 erittäin hyödylliseksi			
Minkälaisia palveluja conciergelta Hotelli Katajanokalla?	1 taksin soittaminen	2 lippujen varaaminen	1 ravintolapöydän varaaminen	1 ei vastausta
Onko tarvinnut apua Hotelli Katajanokalla yöpymisen aikana?	1 Kyllä	3 Ei		
Kuinka hyvin Hotelli Katajanokan vastaanotto pystynyt auttamaan?	2 Erittäin hyvin	2 Hyvin		

Taulukko 1: Best Western Premier Hotel Katajanokan asiakkaille tehdyn kyselyn tulokset

Puolet vastaajista oli käyttänyt concierge-palvelua aikaisemmin ja he kokivat sen erittäin hyödylliseksi. Concierge-palvelulta toivottiin esimerkiksi taksin soittamista, ravintolapöydän, sekä lippujen varaamista. Melkein kukaan ei ollut tarvinnut apua Best Western Premier Hotel Katajanokalla yöpymisen aikana ja heidän mielestään vastaanotto oli pystynyt auttamaan kysymyksissä erittäin hyvin ja hyvin.

Toiseen kyselylomakkeeseen (Taulukko 2) vastasi yhdeksän suomalaista. Vastaajista kahdeksan oli naisia ja yksi mies. Vastaajista suurin osa lukeutui ikäryhmään 19-30 vuotta ja matkailun syitä olivat loma- ja työmatkat. Tiedon etsimiseen ja lippujen varaamiseen vastaajat käyttivät eniten internetiä ja omia tuttujaan.

Kansalaisuus	9 suomalainen					
Sukupuoli	8 nainen	1 mies				
Ikä	8 19-30 vuotta	1 30-45	1 yli 60			
Ulkomaanmatkat/vuosi	3 1-2 kertaa	3 3-4 kertaa	3 yli 4 kertaa			
Matkan syy?	9 turismi	4 työmatka				
Mistä tietoa nähtävyyksistä?	9 Internet	4 tutut	3 opaskirja			
Mistä tietoa liikkumisesta?	9 Internet	3 tutut	1 opaskirja	1 hotellin vastaanotto		
Mistä varata lippuja?	7 Internet	2 tapahtumanjärjestäjä				
Onko aikaisemmin käyttänyt concierge palvelua?	6 kyllä	3 ei				
Kokiko concierge palvelun hyödylliseksi	1 erittäin hyödyllinen	5 hyödyllinen				
Minkälaisia palveluja conciergen kautta?	2 taksin tilaaminen	5 liikkumisen kanssa auttaminen ja nähtävyydet	3 ravintolapöydän varaaminen	1 auton vuokraaminen	4 ei osaa sanoa	2 lippujen varaaminen
Onko hotellissa yöpymisen aikana tarvinnut apua?	4 kyllä	3 ei				
Mistä saanut apua?	3 hotellin vastaanotto	1 Internet				

Taulukko 2: Hotellissa usein majoittuville tehdyn kyselyn tulokset

Suurin osa oli käyttänyt concierge-palvelua aikaisemmin ja he kokivat sen erittäin hyödylliseksi tai hyödylliseksi. Concierge-palvelusta haluttiin apua pääasiassa liikkumiseen ja nähtävyyksistä kertomiseen ja niille opastamiseen. Yli puolet oli tarvinnut apua hotellissa yöpymisen aikana ja apua oli saatu pääasiassa hotellin vastaanotosta.

### 6.3 Ajattelevinen: Persoonat

Toinen Moritzin vaihe, ajattelevinen määrittelee rajat palvelumuotoilun muille vaiheille. Se sisältää strategiset näkökohdat ja määrittelee palvelumuotoiluprosessin tärkeät suuntaviivat. Vaihetta voidaan kuvata ikään kuin siirtymäkaudeksi muiden vaiheiden välillä: tämän vaiheen jälkeen on tärkeää määritellä seuraavan vaiheen elementit ja samalla se määrittelee ensimmäisen vaiheen merkityksen. Palvelumuotoiluprosessin tulee varmistaa, että kaikki kategoriat ohjaavat prosessia samaan suuntaan. Ajattelevinen-vaihe antaa palvelumuotoilulle tarkemman suunnan ja linjaa kategoriat samansuuntaisiksi. (Moritz 2005, 65.)

Ajattelevinen-vaihe edellyttää tietoa projektin taustoista, asiakkaasta, palveluntarjoajasta, mahdollisista rajoitteista ja markkinoista. Sen aikana monitahoinen informaatio muokataan

selkeämmäksi tiedoksi ja oivalluksiksi. Kriteerien määrittely ja yksityiskohtien tarkentaminen kuuluvat myös oleellisesti vaiheen tavoitteisiin. (Moritz 2005, 65.)

Moritzin (2005, 65) mukaan ajatteleva -vaihe perustuu aina tietoon ja strategia sekä suuntaviivat ovat ainoastaan niin hyviä, kuin ne faktat joille ne pohjautuvat. Pienemmissä ja lyhyissä projekteissa tieto voi perustua suunnittelijan omaan järkeilyyn. Projektin onnistumisen kannalta strategian tulee vastata organisaation tarpeita, jolloin saattaa olla tarpeellista osallistaa päättäjiä organisaation ylemmiltä tasoilta tässä vaiheessa. (Moritz 2005, 65.)

Ajatteleva-vaiheen menetelmäksi valittiin persoonien muodostaminen. Persoonien muodostamisen koettiin olevan hyvä menetelmä myös seuraavia vaiheita ajatellen, sillä persoonia käyttämällä on helpompi ajatella asiakkaiden kautta. Persoonien koettiin olevan myös hyödyllinen työkalu BEST WESTERN PREMIER Hotel Katajanokan tulevaisuuden hankkeita ajatellen.

Kun halutaan selvittää millainen uuden tuotteen tai palvelun tulisi olla, on ymmärrettävä, millaisia ovat käyttäjien ominaisuudet ja tarpeet. Persoonat ovat tässä hyvä apu, sillä ne kuvailevat kohderyhmänsä kriittistä käyttäytymistä tarinaa kertovalla tavalla. Näin saadaan aivojen tunnepuoli aktivoitumaan, mikä taas auttaa suunnittelemaan tai valitsemaan kohderyhmälle parhaan tuotteen tai palvelun. Persoonan kuvaus sisältää usein nimen, kuvan ja tavoitteet. Persoonan kuvaus kertoo myös kohteensa mielentilasta, ympäristöstä, taidoista, turhautumista, asenteista, tehtävistä sekä niistä tekijöistä jotka on todettu tarpeellisiksi käyttäytymisen parhaaseen ymmärtämiseen. (Goodwin 2009, 229.)

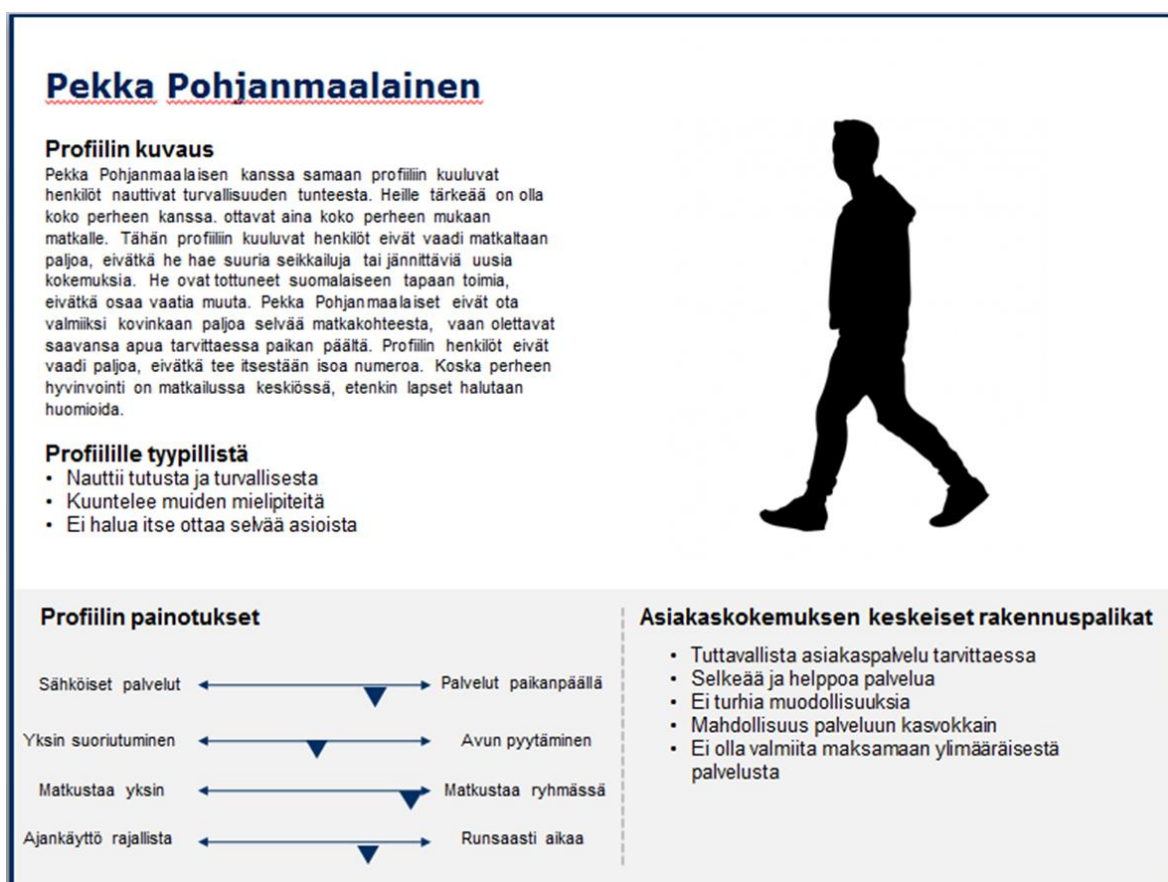
Persoonat ovat hyvä menetelmä kun suunnitellaan melkein mitä tahansa mitä ihminen tulee käyttämään. Ne auttavat määrittelemään, mitä kohderyhmä tarvitsee eniten tuotteelta tai palvelulta. Persoonat helpottavat ratkaisujen keksimistä, sillä ne luovat kaikille yhteisen kielen ja ymmärryksen kohderyhmästä. Persoonat myös auttavat siihen, että palvelu suunnitellaan juuri asiakkaiden oikeiden tarpeiden eikä tekijöiden ajatusten mukaan. (Goodwin 2009, 231-233.)

Goodwinin (2009, 238-239) mukaan persoonia tulisi olla sellainen määrä, että niiden avulla voidaan riittävän hyvin kuvata tarkkaillut käyttäytymismallit sekä tavoitteet. Persoonille ei voida etukäteen asettaa lukumäärää, vaan se riippuu kerätyn datan määrästä ja laadusta. Vaikka samoja persoonia voi käyttää pitkään, esimerkiksi teknologian kehityksestä johtuen, samoja persoonia ei voida käyttää vuosikymmeniä. (Goodwin 2009, 238-239.)

Persoonat-menetelmässä tavoitteena oli muodostaa kolme BEST WESTERN PREMIER Hotel Katajanokan concierge-palvelun tyypillistä käyttäjää aiemmin tehdyistä kyselyistä, teemahaas-

tattelusta, benchmarkingista ja havainnoinnista saatujen tietojen pohjalta. Persoonista tehtiin persoonakortti, joihin kirjattiin persoonan tyypilliset piirteet, kuvaus ja painotukset. Koska asiakaspalvelu oli opinnäytetyössä keskeinen teema, otettiin persooniin mukaan myös asiakaskokemuksen syntyyn vaikuttavat tekijät. (Kuntalaiset keskiöön 2015.)

Ensimmäinen luotu persoona oli Pekka Pohjanmaalainen (kuva 4). Pekka Pohjanmaalainen nauttii tutustua ja turvallisesta, eikä kaipaa jännittäviä kokemuksia ja seikkailuja. Useimmiten hän matkustaa perheen kanssa ja lasten huomioiminen on tärkeää. Tuttujen mielipiteet merkitsevät hänelle paljon, eikä hän ole innostunut selvittämään asioita itse etukäteen.

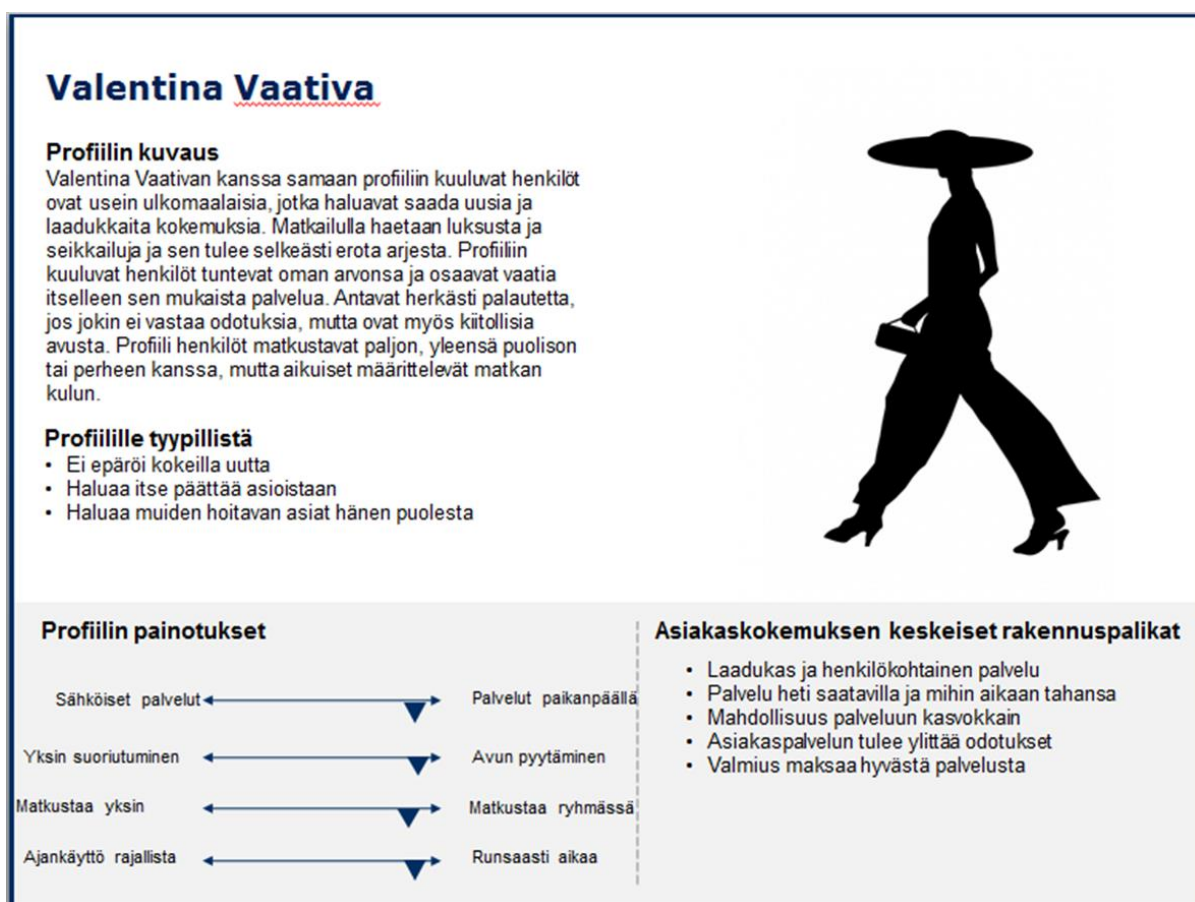


Kuva 4: Pekka Pohjanmaalainen-persoonakortti (Böök & Hänninen 2015, mukailten Kuntalaiset keskiöön 2015).

Pekka Pohjanmaalainen arvostaa tuttavallista suomalaista asiakaspalvelua, joka on helppoa ja selkeää. Hän ei kaipaa palvelulta turhia muodollisuuksia, vaan kokee ne enneminkin vieraina ja vaivaannuttavina. Pekka Pohjanmaalainen toivoo mahdollisuutta palveluun kasvokkain suomalaisille tuttuun aukioloaikojen puitteissa, mutta mieluummin selvittää asiat itse, kuin maksaa ylimääräisestä palvelusta.



Valentina Vaativa on usein ulkomaalainen matkustaja, joka haluaa saada uusia ja laadukkaita kokemuksia (kuva 5). Matkailulta hän hakee luksusta, seikkailuja ja sen halutaan eroavan selkeästi arjesta. Valentina vaativa osaa vaatia palvelua, sillä hän on tottunut tiettyyn palvelutasoon ja hän antaa palvelusta myös herkästi palautetta sekä negatiivista että positiivista. Hän matkustaa usein perheensä kanssa, mutta matkalla aikuisten toiveet ja tarpeet ovat etusijalla.



Kuva 5: Valentina Vaativa-persoonakortti (Böök & Hänninen 2015, mukailten Kuntalaiset keskiöön 2015).

Valentina Vaativa haluaa itse päättää asioistaan, mutta antaa mielellään muiden hoitaa käytännön järjestelyt. Hän arvostaa henkilökohtaista ja laadukasta palvelua kasvokkain. Asiakaspalvelulta hän toivoo odotusten ylittämistä, sekä palvelun saatavuutta kellonajasta riippumatta. Valentina Vaativa on valmis maksamaan ylimääräisestä palvelusta.

Lars Liikematkailija on urasuuntautunut, työnsä puolesta usein matkustava henkilö (kuva 6). Hän on nähnyt paljon maailmaa ja matkoilla hän keskittyy työasioihin, kuten asiakastapaamiin ja omasta hyvinvoinnista huolehtimiseen. Lars Liikematkailija matkustaa pääasiassa yksin,



tai kollegoiden kanssa ja hänelle tärkeitä asioita ovat hyvät majoituspuitteet, oma rauha ja liikuntamahdollisuudet.



Kuva 6: Lars Liikematkailija-persoonakortti (Böök & Hänninen 2015, mukaillen Kuntalaiset keskiöön 2015).

Lars Liikematkailija toivoo tehokasta, asiantuntevaa ja sujuvaa palvelua. Hän ottaa mielellään itsenäisesti selvää asioista ja hoitaa asiat itse. Hän toivoo majoituksen yhteydessä sekä hyvää asiakaspalvelua että sujuvia sähköisiä palveluita. Lars Liikematkailija tiedostaa selkeästi suomalaisten palveluiden rajoitteet ja mahdollisuudet, eikä hän oletta palveluiden olevan auki kokoajan.

Kolmen BEST WESTERN PREMIER Hotel Katajanokan stereotyyppisen asiakaspersoonan muodostaminen auttaa ymmärtämään mitä asiakkaat todellisuudessa haluavat ja tarvitsevat ja millaisia asioita heidän kohdalla palvelussa tulee huomioida. Persoonia tullaan käyttämään kehittämisvaiheessa ja niitä voidaan hyödyntää jatkossa myös muiden palveluiden kehittämisessä.

#### 6.4 Kehittäminen: Kuusi ajatteluhattua

Moritzin kolmas vaihe kehittäminen sisältää uusien ideoiden ja ratkaisujen luomisen sekä keksimisen. Parhaimmat ideat pääsevät kehitysvaiheeseen kun rakennetaan uusia toimintamalleja. Vaihe perustuu sille, että keksitään uudenlaisia ratkaisuja ja niiden kehittäminen pidetään käyntiin. Erilaisten yksityiskohtien määrittäminen ja huomioon ottaminen on elintärkeää vaiheen onnistumisen kannalta. (Moritz 2005, 67.)

Kehittäminen-vaihe vaatii erityisesti ammattimaista luovuutta. Työn tulosten tulisi aina pohjata faktoihin, eikä omaan tulkintaan. Vaikka onkin mahdollista luoda ja kehittää ratkaisuja ilman faktapohjaa, kehittäminen-vaihe perustuu tiedon tuottamiin oivalluksiin ja mukailee annettua strategiaa. (Moritz 2005, 67.)

Kehittäminen-vaiheen menetelmäksi valittiin kuusi ajatteluhattua. Kuusi ajatteluhattua valittiin siksi, että se mahdollisti laaja-alaisen ajattelun palvelun kehittämisen aikana. Kuusi ajatteluhattua pakotti siirtymään pois omalta mukavuusalueelta ja näin se mahdollisti käyttämään myös itselle vieraita ajatusmalleja ja saamaan erilaisia ajatuksia.

Kuudessa ajatteluhatussa yhdistyvät sekä ideointimenetelmä että arviointi. Ideana on tarkastella ongelmaa eri kanteilta ja samalla tietoisesti pyrkiä vaihtamaan näkökulmaa. Menetelmässä eriväriset hatut kuvastavat kukin jotain ajattelutapaa ja hattua vaihdetaan joko jokaisen vuorollaan tai yhdessä ryhmän kesken tarpeen niin vaatiessa. (Ojasalo ym. 2009, 149.)

Tärkeää on tehdä selväksi muille ideointimenetelmään osallistuville, mikä hattu on kulloinkin kyseessä, jolloin muut jäsenet voivat ottaa vastakkaisen roolin (Taulukko 3). Menetelmän avulla voidaan ohjailla ryhmäläisten asenteita ja muuttaa niitä. Parhaassa tapauksessa ryhmäläiset voivat tuoda esiin mielipiteitä, joita muuten ei uskallettaisi sanoa ääneen. (Ojasalo ym. 2009, 149, 151.)

Väri	Hattu	Ajattelutapa	Kuvaus ja säännöt
	Valkoinen	Faktat	Ei tunteita, vain faktaa
	Punainen	Intuitio	Vain tunteella, ei selityksiä
	Musta	Kriittisyys	Haluaa löytää epäkohtia
	Keltainen	Optimistisuus	Kaikessa mahdollisuus
	Vihreä	Uudet ideat	Mahdottomia uusia ideoita
	Sininen	Suunnan näyttö	Yhteenvetoa kaikkien ideoista

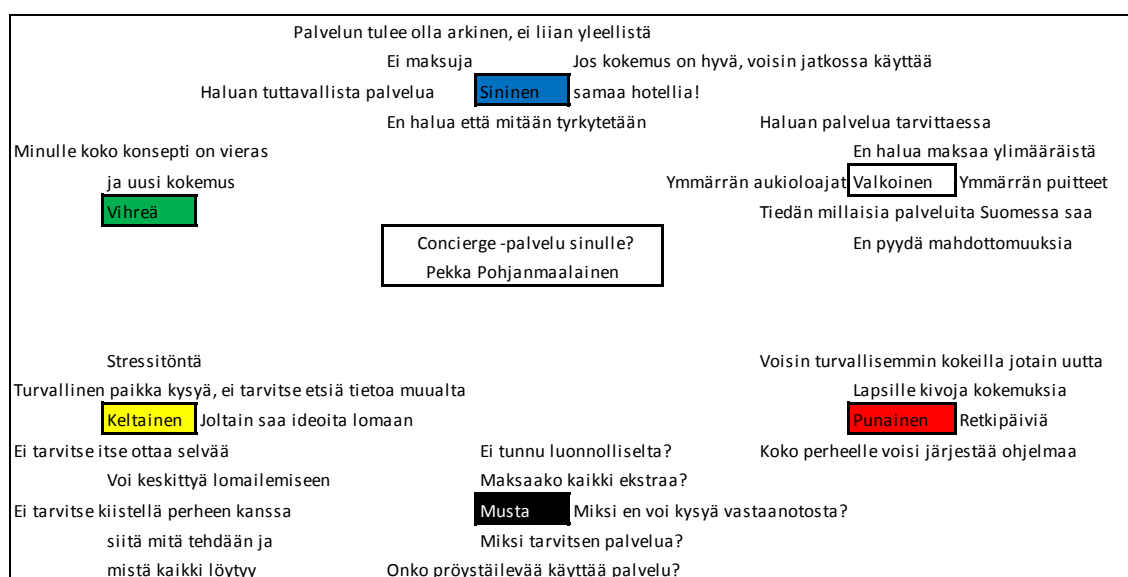
Taulukko 3: Kuusi ajatteluhattua

Yleisesti valkoinen hattu kuvastaa neutraaliutta ja se päässä keskitytään jo tiedettyihin faktoihin ja pyritään toteamaan mitä kohteesta ei vielä tiedetä. Punainen hattu kannustaa luotamaan intuitioon, eikä harkintaan ja liialliseen pohtimiseen käytetä aikaa. Musta hattu

päässä ollaan kriittisiä ja pyritään huomiomaan perustellusti riskit, ongelmatilanteet ja mahdolliset heikot kohdat. Keltaisen hatun tarkoitus on luoda uskoa ja optimistisuutta perusteltujen faktojen perusteella. Vihreä hattu korostaa uusien ideoiden ja näkökulmien aktiivista esille tuomista. Sininen hattu vie keskustelua jatkuvalla läsnäololla eteenpäin ja ohjaa sen suuntaa. Sininen hattu kuuluu tilanteen johtajalle, joka arvioi kunkin hatun tarpeen jotta ideointi on mielekästä ja tuottaa tulosta. (Ojasalo ym. 2009, 150.)

Kuusi ajatteluhattua-ideointi toteutettiin siten, että jokaiselle kolmelle persoonalle tehtiin oma ajattelukierros. Aluksi esitettiin persoona ja yritettiin päästä sisälle kyseisen persoonan ajatusmaailmaan persoonakorttien kautta. Kun persoonan ajattelutapa oli otettu haltuun, otettiin ensimmäinen hattu ja lähdettiin hatun värin määräämän ajattelutavan kautta pohtimaan, miten tämä persoona kokisi concierge-palvelun BEST WESTERN PREMIER Hotel Katajanokalla. Jokaisen hatun kohdalla listattiin ylös ne ajatukset, joita persoonalla heräsi. Kun jokainen kuusi hattua oli käyty kunkin kolmen persoonan kautta läpi, tehtiin yhteenveto siitä, miten persoona kokee concierge-palvelun ja mitä palvelussa tulisi huomioida, jotta se täyttäisi kyseisen persoonan toiveet ja tarpeet.

Pekka Pohjanmaalainen (kuvio 9) oli ensimmäinen persoona, jolle toteutettiin kuusi ajatteluhattua menetelmä. Pekka Pohjanmaalainen ymmärtää Suomessa tarjottavien palveluiden puitteet, eikä tämän takia pyydä mahdottomuuksia. Hän haluaa saada palvelua tarvittaessa, mutta ei ole valmis maksamaan siitä ylimääräistä. Pekka Pohjanmaalainen toivoisi saavansa apua koko perheen loman ohjelmaan ja suunnitteluun. Avun saaminen vähentäisi stressiä, kiistelyä valinnoista ja antaisi turvallisen paikan ja ihmisen jonka kanssa pohtia matkasuunnitelmia. Koska tähän ryhmään kuuluvat henkilöt eivät kokeile innokkaasti uutta, mahdollistaisi palvelu myös uusien kokemusten saamisen turvallisesti.

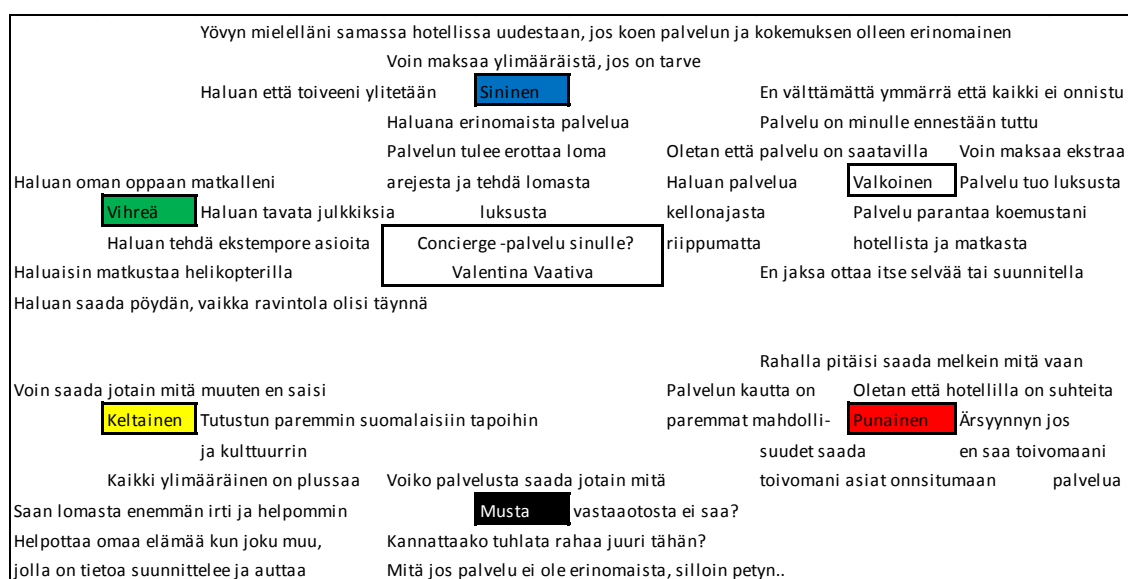


Kuvio 9: Concierge-palvelu Pekka Pohjanmaalainen

Pekka Pohjanmaalaiselle koko concierge-palvelu on konseptina täysin vieras. Tämän takia sen käyttäminen voi tuntua oudolta, eikä luonnolliselta. Uudesta palvelusta herää myös kysymyksiä kuten, tarvitseeko siitä maksaa ja miksi käyttää tätä palvelua, jos vastaanottokin osaa vastata kysymyksiin. Suomalaisille nimi concierge-palvelu voi myös tuntua melko yllelliseltä ja Pekka Pohjanmaalaiselle voi tulla tunne, että palvelu ei ole häntä varten, vaan se on pikemminkin suunnattu ulkomaisille vieraille.

Pekka Pohjanmaalaiselle suunnatun concierge-palvelun tulisi olla hyvin arkinen ja helposti lähestyttävä. Nimen tulisi olla suomalainen ja sen pitäisi kertoa selkeästi, millainen palvelu on kyseessä. Pekka Pohjanmaalaista tulisi myös alussa rohkaista ja opastaa palvelun käytössä, sillä se on hänelle täysin vieras. Häntä on helpoin opastaa paikanpäällä rennosti ja ystävällisesti, mutta palvelun tyrkyttämistä tulee välttää, jotta mielikuva ei muutu negatiiviseksi. Pekka Pohjanmaalaiselle tulisi suunnata palveluita, joilla voidaan vastata koko perheen tarpeisiin. Hän tarvitsee vinkkejä siihen, mitä Helsingissä voi perheen kanssa tehdä ja lippujen varaaminen sekä paikkoihin opastaminen olisivat hänelle hyödyksi. Myös perinteiset taksin ja ravintolapöydän varaaminen kuuluvat hänen toivomiinsa palveluihin.

Toisena persoonana, jonka kautta kuutta ajatteluhattua lähdettiin käymään läpi, oli Valentina Vaativa (kuvio 10). Valentina Vaativalle palvelu on ennestään tuttu ja hän saattaa jopa olettaa, että palvelu on hotellissa tarjolla. Hän on tottunut siihen että palvelu on saatavilla kellonajasta riippumatta, eikä hän ymmärrä millaisia toiveita Suomessa on mahdollista toteuttaa. Valentina vaativa on valmis maksamaan ja olettaakin, että rahalla on mahdollista saada melkein mitä vaan. Hän myös olettaa että hotellilla on erilaisia suhteita, joiden kautta on mahdollista saada erikoisemmatkin toiveet toteutumaan.

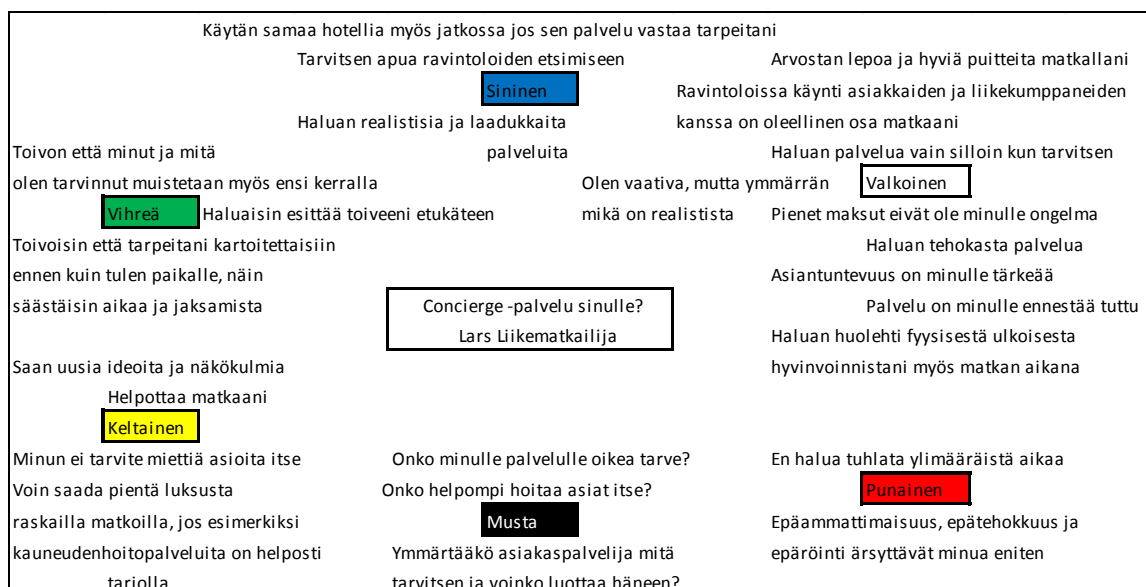


Kuvio 10: Concierge - palvelu Valentina Vaativa

Palvelua käyttämällä Valetina Vaativan on mahdollista tutustua paremmin suomalaiseen kulttuuriin ja Helsingin tarjontaan. Hän kokee saavansa lomasta enemmän irti, kun joku muu suunnittelee hänen matkansa kulkua. Concierge-palvelu mahdollistaa myös helpommin sen että lomaan saadaan ylellisyyden tuntua, joka on hänelle tärkeää. Mikäli palvelu ei kuitenkaan ole toimivaa, tarpeeksi laadukasta tai hänen toiveitaan ei voida täyttää, aiheuttaa se Valentina Vaativassa erityisen negatiivisia tunteita, sillä hänellä on vahvat ennakko-odotukset. Tämä voi muodostua haasteeksi, sillä Valentina Vaativan toiveet saattavat olla suomalaisista melko epärealistisia. Ei ole ennekuulumatonta että hän pyytää omaa matkaopasta, helikopterikyytiä muualle Suomeen tai vaatii saada pöydän ravintolasta joka on jo täysi.

Valentina Vaativalle suunnatun concierge-palvelun tulisi olla erittäin tasokas palvelu, joka vastaa moniin eri tarpeisiin. Asiakaspalvelijan tulisi olla hyvin ammattimainen, sillä Valentina Vaativa tuntee oman arvonsa. Tärkeää on, että palvelua on tarjolla lähes ympäri vuorokauden. Valentina Vaativa tietää mikä concierge-palvelu on, eikä häntä tarvitse opastaa sen käytössä, palvelusta tulisi kuitenkin olla maininta esimerkiksi netissä, sillä palvelun saatavuus voi vaikuttaa hänen valintaansa hotellia varatessa. Concierge-palvelun kautta tulisi pystyä varaan erilaisia kauneudenhoitopalveluita, ravintolapöytiä ja laivalippuja ja sen tulisi pystyä toteuttamaan myös yksittäisiä haastavia toiveita lyhyellä varotusajalla. Valentina Vaativan kokemusta palvelusta voidaan nostaa ylittämällä hän ennakko-odotukset palvelusta. Tällä voidaan myös varmistaa se, että hän tulee jatkossa majoittumaan samassa hotellissa ja suosittelee sitä myös muille.

Kolmas persoona jonka kautta kuusi ajatteluhattua käytiin läpi, oli Lars Liikematkailija (kuvio 11). Lars Liikematkailija arvostaa matkallaan lepoa ja hyviä majoituspuitteita. Hän on melko vaativa, mutta tiedostaa millaisia palveluita suomalaisesta hotellista on mahdollista saada. Hän toivoo saavansa palvelua silloin kun tarvitsee, mutta ei halua kiireiden takia tulla häirityksi turhaan. Lars Liikematkailija on valmis maksamaan hiukan palveluista ja concierge-palvelu on hänelle ainakin jokseenkin tuttu.



Kuvio 11: Concierge-palvelu Lars Liikematkailija

Palvelun asiantuntevuus ja toiminnan sujuvuus ovat hänelle tärkeitä ja niiden puutteellisuus ärsyttää kaikkein eniten. Lars Liikematkailija haluaa matkansa aikana huolehtia ulkoisesta ja fyysisestä hyvinvoinnista ja tavata omia asiakkaitaan tai kollegoja. Concierge-palvelun avulla hän voi saada pientä luksusta ja helpotusta kiireiseen työmatkaan.

Lars Liikematkailijalle concierge-palvelun on jo tuttu. Hänelle suunnatun concierge-palvelun tärkeimmät palvelut ovat ravintolapöytien varaamiset ja hyvien ravintoloiden suosittelemiset, sillä hän tapaa asiakkaita ja kollegoita myös ilta-aikoihin. Tämän lisäksi urheilu- ja kauneushoitomahdollisuuksista kertominen ja niiden varaaminen, kuten myös taksin tilaaminen ovat tärkeitä. Lars Liikematkailijalle olisi hyödyllistä kiireisen aikataulun kannalta, jos hän voisi esittää toiveita etukäteen tai joku kartoittaisi hänen toiveitaan ennen hotellille tuloa. Jatkoa ajatellen hän toivoisi myös, että hänen vanhat tietonsa säilyisivät seuraavaa kertaa varten. Mikäli palvelu on toimivaa ja Lars Liikematkailija kokee saaneensa palvelun kautta jotain, mitä ei normaalisti saisi, tulee hän mitä luultavimmin valitsemaan saman hotellin seuraavalla kerralla.

Kuusi ajatteluhattua menetelmän avulla saatiin selville, mitä kukin persoona kaipaa concierge-palvelulta. Menetelmän avulla ymmärrettiin myös, millaisia asioita persoonat kokivat haasteellisina. Näiden tietojen avulla on helpompi lähteä kehittämään yhtä lopullista palvelua, koska osataan huomioida jokaisen persoonan yksilölliset tarpeet.

## 6.5 Suodattaminen

Suodattaminen-vaiheessa tarkoituksena on kartoittaa ideoita ja arvioida saatuja tuloksia sekä ratkaisuja. Ideoista tulee tässä vaiheessa valita paras, jota lähdetään työstämään eteenpäin. Kehittäminen-vaiheessa on saattanut tulla esille sellaisia ideoita, jotka ovat jostain syystä mahdottomia toteuttaa. Ne voivat olla esimerkiksi laittomia, liian kalliita, tai muut resurssit voivat estää niiden toteutuksen. (Moritz 2005, 137.)

Suodattaminen-vaiheessa voi ilmetä tilanne, jossa varteenotettavia ideoita ei ole syntynyt. Mahdottomien ideoiden lisäksi voi olla, että ideat eivät vastaa aiemmin tehtyjen asiakasprofiilien tarpeita. Tällöin on mahdollisuus palata aiempiin vaiheisiin ja toteuttaa ideointimenetelmiä uudelleen. (Moritz 2005, 137.)

Ideoiden suodattamisessa on erityisen tärkeää se, että käytössä on ennalta määrätty kriteerit. Kriteerit tulee olla samat jokaista ideaa arvioidessa, jotta arviointi on tasapuolista koko ajan. Kun arvioinneissa on käytetty samoja kriteerejä, on niistä helpompi valita idea jatkotyöstöä varten. (Moritz 2005, 137.)

Suodattaminen-vaiheen menetelmäksi valittiin SWOT - analyysi. Sen avulla ideoita oli helppo käydä läpi kriittisesti. Analyysin avulla haluttiin löytää jokaisesta persoonasta sellaisia asioita, jotka olisivat voineet ilman SWOT - analyysiä jäädä huomaamatta.

#### 6.5.1 SWOT - analyysi

SWOT-analyysi on 1960 - luvulla kehitetty menetelmä, joka on siitä asti ollut laajalti käytössä. SWOT muodostuu englanninkielisistä sanoista strenghts, weaknesses, opportunities ja threats. Suomeksi sanat tarkoittavat vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. SWOT-analyysia voidaan käyttää yrityksen liiketoiminnan apuna, henkilön sisäisen kasvun tukena ja esimerkiksi uusien ideoiden kriittisessä tarkastelussa. (Arline & Fallon 2015.)

SWOT-analyysin tarkoituksena on, että esimerkiksi yritys on tietoinen sekä sisäisistä että ulkoisista vaikutuksista. Analyysissä käydään ensimmäisenä läpi omat vahvuudet ja heikkoudet, jotka muodostuvat sisältäpäin. Näiden lisäksi tarkastellaan ulkopuolelta tulevia mahdollisuuksia, sekä mahdollisia uhkia. (Arline & Fallon 2015.)

Vahvuuksien tiedostaminen motivoi ja auttaa keskittymään siihen missä ollaan hyviä. Heikkouksien ymmärtäminen taas antaa mahdollisuuden jatkuvalla kehitykselle. Kehitys voi tapahtua sekä henkilökohtaisella että yrityksen tasolla. Mahdollisuuksien huomioonottaminen voi avata uusia ovia ja markkinoita, kun taas uhkien ymmärtämisellä voidaan varmistaa se, että kaikki tarvittava on tehty jotta niiltä vältytään. (Arline & Fallon 2015.)

Kehittäminen-vaiheessa kolmelle persoonan concierge-palveluun liittyvistä toiveista tehtiin jokaisesta oma SWOT-analyysi. Tarkoituksena oli käydä läpi vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat, joita persoonien toivomista concierge-palveluista löytyi. Näin päästiin luomaan realistisen concierge-palvelun viitekehys, joka täyttäisi jokaisen persoonan kriittisimpiä tarpeita ja toiveita. Samalla löydettiin myös niitä kohtia, mihin tulee kiinnittää erityistä huomiota, jotta palvelu olisi toimiva ja antaisi lisäarvoa asiakkaille.

Pekka Pohjanmaalaisen concierge-palvelun SWOT-analyysiä tehdessä vahvuudeksi muodostui arkisen palvelun toteuttamisen helppous (Taulukko 4). Hänen toivomansa palvelut ovat pääasiassa neuvontaa, joka on hotellille jo ennestään tuttua työtä. Myös se, että palvelun ei tarvitse olla auki ympäri vuorokauden helpottaa sen toteuttamista. Vahvuuksiksi lukeutuu myös, että suomalaisten on helppo palvella suomalaisia, sillä lähtökohtaisesti molemmat ymmärtävät palveluiden rajoitteet ja mahdollisuudet. Heikkouksiin Pekka Pohjanmaalaisen concierge-palvelussa lukeutui se, että koska asiakas ei ole valmis maksamaan palvelusta, palvelu ei tuota sillä hetkellä rahaa hotellille. Koska alussa asiakasta tulee opastaa ja auttaa palvelun löytämisessä ja käyttämisessä, vie se enemmän alussa enemmän resursseja hotellilta. Heikkoutena on myös se jos asiakas ei koe saavansa lisäarvoa palvelusta ja resurssit menevät täysin hukkaan.

Vahvuudet	Heikkoudet
<b>Arkinen palvelu on helppo toteuttaa</b> Palvelun ei tarvitse olla koko aikaa saatavilla <b>Toivotut palvelut yksinkertaisia toteuttaa</b> Suomalaiset ymmärtävät suomalaisia, palveleminen on helppoa	<b>Jos palvelu ei tuota lisäarvoa asiakkaalle resurssit menevät hukkaan</b> Itse palvelusta ei konkreettista lisätuloa <b>Alussa palvelun käyttöön opastaminen vie enemmän resursseja</b>
Mahdollisuudet	Uhat
<b>Mikäli kokee palvelun omakseen, haluaa tulla uudelleen ja suositella muille</b> Stressitön lomailu, kun ei tarvitse itse miettiä <b>Kynnys kokea ja nähdä uutta pienenee</b> Onnistuneella palvelulla voidaan ylittää asiakkaan odotukset, jolloin asiakas saa lisäarvoa	<b>Onko liian vieras konsepti, uskaltaako asiakas käyttää sitä</b> Kansainvälinen nimi voi olla liian outo, asiakas ei tunne omakseen <b>Asiakkaalla voi tulla tunne, että palvelu ei ole hänelle, vaan "paremmille" asiakkaille</b>

Taulukko 4: SWOT - analyysi Pekka Pohjanmaalainen

Mahdollisuuksiin voidaan lukea erityisesti se, että jos asiakas kokee palvelun omakseen, hän haluaa asioida hotellissa uudelleen ja suosittelee sitä myös muille. Tämä tuo pitkällä aikavälillä hotellille lisää tuloja. Koska Pekka Pohjanmaalainen matkustaa useimmiten perheensä



kanssa, myös varatut huoneet ovat isompia. Mahdollisuuksiin lukeutuu myös, että onnistuessaan palvelu vähentää lomailijan stressiä ja hänen kynnys kokea ja nähdä jotain uutta pienee. Concierge-palvelu tuottaa parhaassa tapauksessa asiakkaalle lisäarvoa ja se taas vaikuttaa koko hotellin imagoon ja siihen, että asiakas saadaan sitoutettua käyttämään hotellia myös tulevaisuudessa.

Valentina Vaativalle tehdyssä SWOT-analyysissä vahvuuksiksi nousivat seuraavat asiat: (Taulukko 5). Asiakas tuntee palvelun jo ennestään, joten resursseja ei mene palvelun käytön opastamiseen. Valentina Vaativa on myös valmis maksamaan palvelusta joten tuloja on mahdollista saada heti, kun asiakas käyttää palvelua. Myös se, että henkilökunta osaa jo valmiiksi hoitaa turistineuvontaa ja eri maista ja kulttuureista tulevia henkilöitä, auttaa palvelun toteuttamisessa. Heikkouksina voidaan pitää sitä, että suurimman osan päivästä auki oleva palvelu vie paljon resursseja, eikä välttämättä anna yhtä paljon takaisin. Tällä hetkellä hotelli ei myöskään varaa esimerkiksi laivalippuja asiakkaille.

Vahvuudet	Heikkoudet
<b>Tuntee palvelun ennestään, ei resursseja opastamiseen</b> Valmist maksamaan ylimääräistä palvelusta <b>Normaali turistineuvonta on helppoa ja valmiiksi tuttua</b> Henkilökunta osaa palvella eri maista ja kulttuureista tulevia henkilöitä	<b>Ei resursseja järjestää 24/7 palvelua</b> Laivalippujen ym. Varaaminen tällä hetkellä mahdotonta
Mahdollisuudet	Uhat
<b>Tuo luksuksen tuntua asiakkaan matkaan</b> Palvelun olemassa olo voi vaikuttaa asiakkaan päätök- jo hotellin valinnassa <b>Yhteistyökumppaneiden kanssa toimiminen (esim. kauneushoitola voi tuoda rahaa)</b> Asiakas saa lisäarvoa, valitsee hotellin seuraavalla kerralla ja suosittelee sitä myös muille <b>Koko hotellin imagon nosto</b>	<b>Ei pystytä vastaamaan kaikkiin asiakkaan tarpeisiin, palvelu ei ole tarpeeksi kattava</b> Asiakkaalla vahvoja ennako-odotuksia, jos ne eivät täyty, koko hotelli kokemus huononee ja asiakas petetty <b>Haastavat pyynnöt vievät liikaa resursseja</b>

Taulukko 5: SWOT - analyysi Valentina Vaativa

Mahdollisuuksiksi SWOT-analyysissä lukeutuu se, että palvelun olemassaolo voi vaikuttaa asiakkaiden päätökseen varata kyseinen hotelli, jo majoituksen etsimisvaiheessa. Yhteistyökumppaneiden saaminen concierge-palveluun voi myös tuoda tuloja hotellille. Tärkeänä mahdollisuutena nähdään se, että mikäli asiakas kokee saavansa palvelusta lisäarvoa, nostaa se hotellin imagoa ja vaikuttaa asiakkaan hotellivalintaan myös seuraavalla kerralla. Asiakas myös mitä luultavimmin suosittelee hotellia muille. Suurimpana uhkana voidaan pitää sitä,

että palvelulla ei pystytä vastaamaan kaikkiin asiakkaan tarpeisiin. Mikäli asiakkaalla on vahvoja ennako-odotuksia, eikä concierge-palvelu vastaa niitä, hän luultavasti pettyy ja kuva koko hotellista laskee. Uhkana on myös se, että asiakkaan pyyntöjen toteuttaminen vie paljon enemmän resursseja, kuin se antaa takaisin.

Lars Liikematkailijalle tehdyssä SWOT-analyysissä vahvuuksiksi nousivat, palvelun helppo toteutettavuus, sillä henkilökunta osaa jo valmiiksi auttaa esimerkiksi ravintoloiden varaamisessa ja liikuntamahdollisuuksien kartoittamisessa (Taulukko 6). Vahvuutena on myös, että asiakas tuntee konseptin valmiiksi ja ymmärtää palvelun rajoitteet, eikä palvelun oleteta olevan koko aikaa käytössä. Heikkouksiksi voidaan lukea se, että asiakkaan tarpeiden kartoittaminen etukäteen ja niiden muistaminen seuraavalla kerralla saattaa olla haastavaa ja se vie paljon resursseja. Heikkoutena voidaan pitää myös sitä, jos asiakas ei koe tarpeeksi vahvasti tarvitsevänsä palvelua, eikä käytä sitä.

Vahvuudet	Heikkoudet
<b>Palvelut melko helppo toteuttaa</b> Tuntee palvelun ja ymmärtää konseptin <b>Henkilökunta osaa jo valmiiksi auttaa ravintola ja liikunta mahdollisuuksien kartoittamisessa</b> Palvelun ei tarvitse olla koko aikaa käytettävissä <b>Tehostaa asiakkaan ajankäyttöä</b>	<b>Tarpeiden kartoitus etukäteen vie resursseja</b> Asiakkaan aiempien toiveiden muistaminen haastavaa <b>Jos ei koe tarvitsevänsä palvelua, resurssit menevät hukkaan</b>
Mahdollisuudet	Uhat
<b>Tuo luksuksen tuntua asiakkaan kiireiseen matkaan</b> Palvelun olemassa olo voi vaikuttaa asiakkaan päätök- jo hotellin valinnassa <b>Yhteistyökumppaneiden kanssa toimiminen (esim. kauneushoitolta) voi tuoda rahaa</b> Asiakas saa lisäarvoa, valitsee hotellin seuraavalla kerralla ja suosittelee sitä myös muille (yritykselle) <b>Koko hotellin imagon nosto</b>	<b>Mikäli palvelu ei ole tarpeeksi tehokasta ja laadukasta, koko hotellin imago laskee</b> Saako asiakas tarpeeksi hyötyä palvelusta, pystyisikö itse samaan?

Taulukko 6: SWOT - analyysi Lars Liikematkailija

Mahdollisuuksiin lukeutuu esimerkiksi se, että mikäli asiakas löytää palvelun, voi se tuoda luksuksen tuntua asiakkaan kiireiseen matkaan. Palvelun olemassaolo voi myös vaikuttaa asiakkaan hotellivalintaan majoitusta varatessa. Onnistuessaan palvelu tuo asiakkaalle lisäarvoa, jolloin hän valitsee luultavimmin hotellin myös seuraavalla kerralla, suosittelee sitä muille ja mahdollisesti myös oman yrityksen muille liikematkailijoille. Tästä seuraa jälleen myös hotellin imagon nousu. SWOT-analyysissä löytyi kaksi uhkaa. Toinen uhka on, että palvelu ei ole tarpeeksi tehokasta ja laadukasta, jolloin se laskee koko hotellin imagoa asiakkaan silmissä.

Myös se, kokeeko asiakas saavansa tarpeeksi hyötyä palvelusta vai pystyisikö hän itse samaan, voidaan pitää uhkana.

#### 6.5.2 BEST WESTERN PREMIER Hotel Katajanokan Concierge -palvelu

SWOT-analyyseistä saaduista tiedoista tehtiin yhteenveto (taulukko 7). Yhteenvetoon kerättiin kaikkien persoonien toivomien concierge-palveluiden vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Näistä lähdettiin suunnittelemaan yhtä concierge-palvelua, joka vastaisi jokaisen persoonan toiveita ja huomioisi samalla heikkoudet ja uhat. Jokaiselle persoonalle ei haluttu lähteä rakentamaan omaa palvelua, sillä tarkoituksena oli muodostaa palvelu, jota lähes kaikki hotellin asiakkaat voisivat hyödyntää. Myös toteuttamisen haluttiin olevan hotellille mahdollisimman helppoa. Näin voitaisiin taata kaikille asiakkaille parempi palvelukokemus. Persoonien kautta saatuja tuloksia peilattiin myös teemahaastatteluun, jotta palvelu olisi mahdollisimman realistinen ja toteutuskelpoinen.

Vahvuudet	Heikkoudet
<b>Arkinen palvelu on helppo toteuttaa</b> Palvelun ei tarvitse olla koko aikaa saatavilla <b>Toivotut palvelut yksinkertaisia toteuttaa</b> Suomalaiset ymmärtävät suomalaisia, palveleminen on helppoa <b>Tuntee palvelun ennestään, ei resursseja opastamiseen</b> Valmist maksamaan ylimääräistä palvelusta <b>Normaali turistineuvonta on helppoa ja valmiiksi tuttua</b> Henkilökunta osaa palvella eri maista ja kulttuureista tulevia <b>Palvelut melko helppo toteuttaa</b> Tuntee palvelun ja ymmärtää konseptin <b>Henkilökunta osaa jo valmiiksi auttaa ravintola ja liikunta mahdollisuuksien kartoittamisessa</b> Palvelun ei tarvitse olla koko aikaa käytettävissä <b>Tehostaa asiakkaan ajankäyttöä</b>	<b>Jos palvelu ei tuota lisäarvoa asiakkaalle resurssit menevät hukkaan</b> Itse palvelusta ei konkreettista lisätuloa <b>Alussa palvelun käyttöön opastaminen vie enemmän resursseja</b> Ei resursseja järjestää 24/7 palvelua <b>Laivalippujen ym. Varaaminen tällä hetkellä mahdotonta</b> Tarpeiden kartoitus etukäteen vie resursseja <b>Asiakkaan aiempien toiveiden muistaminen haastavaa</b>
Mahdollisuudet	Uhat
<b>Mikäli kokee palvelun omakseen, haluaa tulla uudelleen ja suositella muille</b> Stressitön lomailu, kun ei tarvitse itse miettiä <b>Kynnys kokea ja nähdä uutta pienenee</b> Onnistuneella palvelulla voidaan ylittää asiakkaan odotukset, jolloin asiakas saa lisäarvoa <b>Tuo luksuksen tuntua asiakkaan matkaan</b> Palvelun olemassa olo voi vaikuttaa asiakkaan päätökseen hotellin valinnassa <b>Yhteistyökumppaneiden kanssa toimiminen (esim. kauneushoitolat voi tuoda rahaa)</b> Asiakas saa lisäarvoa, valitsee hotellin seuraavalla kerralla ja suosittelee sitä myös muille <b>Koko hotellin imagon nosto</b> Suosittelee sitä myös muille (yritykselle)	<b>Onko liian vieras konsepti, uskaltaako asiakas käyttää sitä</b> Kansainvälinen nimi voi olla liian outo, asiakas ei tunne omakseen <b>Asiakkaalla voi tulla tunne, että palvelu ei ole hänelle, vaan "paremmille" asiakkaille</b> Ei pystytäkään vastaamaan kaikkiin asiakkaan tarpeisiin, palvelu ei ole tarpeeksi kattava <b>Asiakkaalla vahvoja ennako-odotuksia, jos ne eivät täyty, koko hotelli kokemus huononee ja asiakas pettyy</b> Haastavat pyynnöt vievät liikaa resursseja <b>Mikäli palvelu ei ole tarpeeksi tehokasta ja laadukasta, koko hotellin imago laskee</b> Pystyisikö asiakas itse samaan?

Taulukko 7: Yhteenveto persoonien toivomasta concierge-palvelusta

BEST WESTERN PREMIER Hotel Katajanokalla toimiva concierge-palvelu sijaitsisi vastaanoton yhteydessä, viereisellä palvelupisteellä. Palvelupisteellä olisi palvelun tunnistamiseksi kyltti, jossa lukee concierge/neuvonta. Näin varmistetaan se, että sekä ulkomaiset että suomalaiset matkailijat tunnistavat mikä palvelu on kyseessä. Se, että concierge-palvelu sijaitsee vastaanotossa, vaikuttaa siihen että palvelua ei koeta vieraana, erillisenä ja vaikeasti lähestyttävänä. Tämä auttaa erityisesti suomalaisia matkailijoita löytämään ja käyttämään palvelua.

Teemahaastattelussa saatiin tietää, että kiireisimmät ajat hotellilla ovat kesäkuukaudet toukokuusta syyskuuhun ja niistä erityisesti kesä- ja heinäkuu. Viikkotasolla vastaanotolla on eniten töitä perjantai-iltaisina ja sunnuntai-aamuina. Concierge-palvelu olisi pääasiassa hotellilla toiminnassa vain näinä kiireisimpinä aikoina, jolloin se olisi mahdollisimman kustannustehokasta, eikä concierge-palvelupisteellä olisi työntekijää turhaan, silloin kuin sitä tarvitsevia

asiakkaita ei majoitu. Hotellilla voidaan ennakoida myös päivät, jolloin on saapumassa esimerkiksi isoja ulkomaalaisia ryhmiä. Nämä ryhmät tarvitsevat useimmiten paljon neuvontaa ja apua ja näin concierge-palvelu voidaan ottaa myös tällaisina päivinä käyttöön.

BEST WESTERN PREMIER Hotel Katajanokalla työskentelee yksi vastaanottovirkailija kerrallaan. Kiireisinä aikoina apuna on kuitenkin myös toinen virkailija, usein harjoittelija. Kiireapulaisia ja harjoittelijoita voidaan hyödyntää concierge-palvelun auki ollessa siten, että harjoittelija hoitaa sisään ja uloskirjaamiset ja vakituinen vastaanottovirkailija hoitaa concierge-palvelun viereisellä palvelupisteellä. Concierge-palvelupisteellä työskentelevän virkailijan on näin mahdollista avustaa harjoittelijaa ja auttaa sisään sekä uloskirjaamisissa silloin, kun hänen pisteellään ei ole asiakkaita.

Kiireisinä aikoina sisään ja uloskirjautumista hoitava vastaanottovirkailija ohjaa kaikki neuvontaa tai muuhun kuin huoneen saamiseen tai luovuttamiseen liittyvät kysymykset concierge-palvelupisteelle kertoen, että kollega osaa avustaa asiakasta yksityiskohtaisemmin. Näin asiakkaat löytävät conciergen helposti ja sujuvasti, eikä se tunnu vaikeasti lähestyttävältä erilliseltä palvelulta. Näin voidaan tarjota myös niille asiakkaille, jotka eivät tarvitse ylimääräisiä palveluita parempi ja sujuvampi asiakaspalvelukokemus. Concierge-palvelun toimissa, heidän ei tarvitse jonottaa ja odottaa niin kauaa, koska enemmän apua tarvitseva asiakas ohjataan concierge-palvelupisteelle. Myös neuvoja tarvitsevan asiakkaan asiakaspalvelukokemus paranee huomattavasti, koska vastaanottovirkailijalla on aikaa neuvoa häntä personoidusti ja ilman kiirettä. Juuri kiire nousi teemahaastattelussa asiakaspalvelua heikentäväksi seikaksi.

Teemahaastattelussa nousi esille concierge-palvelua rajoittavia tekijöitä. Esimerkiksi lippujen ostaminen ja varaaminen asiakkaille eivät ole tällä hetkellä vaihtoehto hotellin palveluvalikoimassa. Suurimmat osat persoonien toivomista palveluista on kuitenkin suhteellisen helppo toteuttaa ja ne ovat hotellille jo ennestään tuttuja. Palvelut joita concierge-palvelu tarjoaisi, olisivat taksin varaaminen ja muiden kuljetusten varaaminen, julkisen liikenteen neuvonta, Helsingin nähtävyyksistä kertominen ja reittien opastaminen, ostospaikkojen esittely, ravintoloiden varaaminen ja neuvonta, teattereista ja museoista kertominen sekä liikuntamahdollisuuksien kartoittaminen. Nämä kaikki palvelut ovat pääasiassa neuvontaa, mutta näiden lisäksi voitaisiin varata myös ennakkolippuja, joista ei tarvitse maksaa tai joista ei peritä varausmaksuja. Tärkeää olisi, että hotellille luotaisiin yhteiset suosituksset siitä, millaisia paikkoja suositellaan missäkin tilanteessa ja minkä tyyppisille asiakkaille. Tämä antaisi palvelutilanteessa virkailijasta ammattimaisen ja tehokkaan kuvan, kun vastauksia ei tarvitse lähteä etsimään internetistä.

Koska hotellilla ei toimi omaa kauneushoitopalvelua, hotelli voisi solmia muutaman yhteistyösopimuksen paikallisten kauneushoitopalveluita tarjoavan yrityksen kanssa. Näin asiakkaiden toivoessa tämän kaltaisia palveluita, heidät voitaisiin ohjata suoraan näille yrityksille ja hotellin olisi mahdollista sopimuksen mukaan saada itselleen varausmaksu, mikäli asiakas käyttää kyseisten yritysten palveluita. Concierge-palvelun jatkokehityksen kannalta olisi myös suotavaa jos tulevaisuudessa hotelli pystyisi kartoittamaan asiakkaiden toiveita, esimerkiksi teattereista etukäteen ja ostamaan liput valmiiksi. Tämä vaatii kuitenkin sen verran jatkokehittelyä, että tämän hetkiseen concierge-palveluun sitä ei ole mahdollista liittää.

Koska BEST WESTERN PREMIER Hotel Katajanokalle suunnitellun concierge-palvelun palvelu tarjonta ei ole niin laaja, kuin mihin esimerkiksi venäläiset matkailijat ovat tottuneet, ennakko-odotuksia voitaisiin realisoida sillä, että tarjotut palvelut olisivat concierge-palvelupisteellä esillä. Näin ei synny tilannetta jossa asiakas olettaa saavansa enemmän, kuin mitä on mahdollista saada ja siksi pettyy. Palveluista kertominen tulisi olla esille rennolla ja hausalla tavalla ja siinä tulisi kertoa se että palvelua tarjoamalla halutaan helpottaa asiakkaan loman viettoa ja tehdä siitä vähemmän stressitöntä. Tarjolla olevista palveluista kertominen auttaisi asiakasta mielekkäällä ja positiivisella tavalla ymmärtämään, mitä hänen on mahdollista saada. Näin virkailijakaan ei joutu niin helposti tilanteeseen, jossa joutuu kertomaan asiakkaalle, että hänen toivomustaan ei voida toteuttaa. Concierge-palvelusta voi olla maininta hotellin nettisivuilla, mutta siitä tulee ilmetä ne ajat milloin palvelu on tarjolla. Näin asiakkaalle ei synny vääränlaista kuvaa concierge-palvelun saatavuudesta ja välttään pettymyksiltä.

BEST WESTERN PREMIER Hotel Katajanokan concierge-palvelun käyttö tulisi sisältyä majoituksen hintaan ja olla näin asiakkaille maksutonta. Concierge-palvelusta saatu arvo on asiakkaalle tuotettu lisäarvo majoituksen yhteydessä. Kun asiakas kokee että palvelu on ylittänyt hänen odotuksensa ja hän on saanut jotain, mitä normaalisti ei saisi, majoittuu hän mitä luultavimmin samassa hotellissa uudelleen. Hyvällä kokemuksella ja palvelulla asiakkaat sitoutetaan ja heistä saadaan pidemmällä aikavälillä taloudellista hyötyä hotellille.

## 6.6 Selittäminen: Palvelupolku

Moritzin (2005, 71) mukaan selittäminen-vaiheen tärkeimpänä tarkoituksena on konkretisoida aiemmin valitut toimintamallit. Jotta toimintamallit saadaan konkretisoitua palveluksi, tulee tässä vaiheessa olla täysin selvää mikä on työn alkuperäinen tarkoitus. Myös palvelun loppukäyttäjät ja tulosten konteksti tulee pitää kirkkaana mielessä. (Moritz 2005, 71.)

Iso osa selittäminen-vaihetta on sen hetkisten tulosten esittäminen. Päätöksentekijöille ja muille sidosryhmille avataan tutkittuja tulevaisuuden mahdollisuuksia, sekä annetaan yleiskuva ideoista ja ratkaisuista, joita on saatu selville. Tärkeää on, että tulokset saadaan tässä vaiheessa helposti ymmärrettävään visuaaliseen muotoon. (Moritz 2005, 71.)

Yleiskuvan ja tulevaisuuden mahdollisuuksien esittäminen antaa pohjan tasapuoliselle keskustelulle, vaikka mukana keskustelussa olisi erilaisen taustan ja mielikuvituksen omaavia henkilöitä. Esitykset antavat myös mahdollisuuden niin sanotulle ”mitä jos-keskustelulle”, jossa voidaan käydä vielä haasteita ja ongelmia läpi. Haasteiden ja ongelmien kartoittaminen tässä vaiheessa on tärkeää, jotta ne tiedostetaan ennen kuin palvelu toteutetaan käytännössä (Moritz 2005, 71.)

Selittäminen-vaiheen menetelmäksi valittiin palvelupolku. Palvelupolulla saadaan selkeästi ja visuaalisesti avattua palvelun pääpiirteet. Palvelupolusta löytyy myös helposti sellaiset palvelun osat, joihin tulee kiinnittää erityistä huomiota, jotta asiakkaan palvelukokemus on mahdollisimman laadukas.

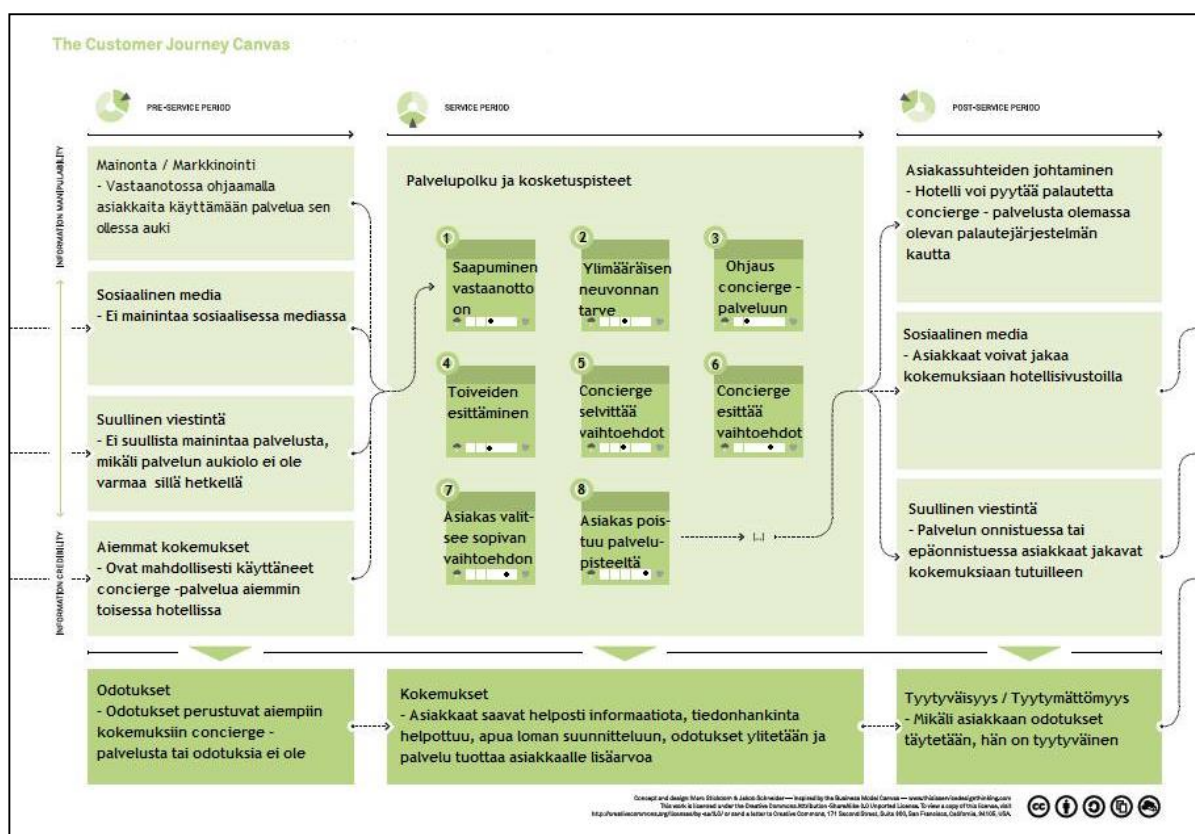
Palvelupolku tarjoaa eläväisen mutta samalla jäsennellyn kuvan asiakkaan palvelukokemuksesta. Se esittää asiakkaan reitin palvelun aikana erilaisilla kosketuspisteillä, eli touchpointeilla. Reitti muodostaa tarinan, joka yksityiskohtaisesti näyttää asiakkaan saaman palvelun ja sen aiheuttamat tuntemukset helposti ja ymmärrettävällä tavalla. (Stickdorn 2012, 151.)

Palvelupolun rakentaminen alkaa kosketuspisteiden määrittelemisellä. Ne saattavat esiintyä monessa eri muodossa, kuten kontaktina kasvokkain kahden henkilön välillä tai virtuaalisena kanssakäymisenä yrityksen nettisivuilla. Kosketuspisteiden järjestyksen ja määrän saa selville esimerkiksi haastattelujen avulla. Kun kosketuspisteet on selvitetty, tulisi ne esittää oikeassa järjestyksessä niin että tulos on selkeä ja kaikkien ymmärrettävissä. Kuitenkin sen tulisi samalla sisältää tarpeeksi yksityiskohtia. (Stickdorn 2012, 151-152.)

Palvelupolku tarjoaa laaja-alaisen näkemyksen niistä tekijöistä jotka vaikuttavat palvelukokemukseen. Riippuen kartan tulkitsijasta, on mahdollista käyttää virallisia ja epävirallisia kosketuspintoja. Kartta tarjoaa näkemyksen sekä ongelmakohtista, että mahdollisuuksista luoda ja kehittää toimintaa jatkossa. (Stickdorn 2012, 152-154.)

Palvelupolku ilmennettiin Stickdornin & Schneiderin (2015) suunnitteleman The Customer Journey Canvasin mukaan (kuvio 12). Canvasia muokattiin sen verran, että tekstit käännettiin englannista suomeksi. Palvelupolkuun on merkitty ennen palvelua tapahtuvat seikat, palvelun aikaiset kosketuspisteet, sekä palvelun jälkeiset tapahtumat. Ensimmäisessä vaiheessa asiakas

muodostaa ennakko-odotukset palvelusta. Ennakko-odotukset muodostuvat mainonnan, sosiaalisen median, suullisen viestinnän ja aiempien kokemusten mukaan. BEST WESTERN PREMIER Hotel Katajanokan concierge-palvelua ei mainosteta erikseen, mutta siitä voi olla maininta esimerkiksi hotellin nettisivuilla. Ilmoituksesta tulee kuitenkin käydä tarkasti ilmi aukioloajat, jotta väärinkäsityksiltä vältytään. Mikäli palvelun aukiolo on täysin varmaa asiakkaan saapuessa hotellille, voidaan siitä mainita myös esimerkiksi puhelimesta. Asiakkaalla voi olla aiempi kokemuksia concierge-palvelusta muualla, mutta jos hänellä ei sitä ole, on palvelu hänelle täysin uusi.



Kuvio 12: Concierge-palvelun palvelupolku (Böök & Hänninen 2015, mukailen Stickdorn & Schneider 2015).

Toisessa vaiheessa asiakkaan kokemukset palvelusta muodostuvat. Palvelupolun ensimmäinen kosketuspiste on asiakkaan fyysinen saapuminen vastaanottoon. Kun asiakkaalla toisessa kosketuspisteessä ilmenee tarve joka ei liity esimerkiksi sisään tai uloskirjautumiseen tai muuhun hotellin perustoimintoon, asiakas ohjataan kolmannessa kosketuspisteessä concierge-palvelupisteelle. Neljännessä vaiheessa asiakas esittää toiveensa palvelupisteellä työskentelevälle vastaanottovirkailijalle ja viidennessä kosketuspisteessä vastaanottovirkailija selvittää vaihtoehtot. Kuudes kosketuspiste saavutetaan, kun conciergen vastaanottovirkailija esittää asiakkaalle löytämänsä vaihtoehtot ja seitsemäs kun asiakas valitsee niistä mieleisensä. Kahdeksas



ja viimeinen kosketuspiste on asiakkaan poistuminen vastaanotosta. Conciergen toiminnan tavoitteena on, että asiakkaiden odotukset ylittyvät. Jotta tähän päästäisiin, concierge pyrkii toiminnallaan helpottamaan asiakkaiden informaation saantia, eikä asiakkaiden epävarmoissa tilanteissa tarvitse etsiä vastauksia esimerkiksi internetistä. Niissä tapauksissa, kun asiakas on epävarma lomansa sisällön suhteen, conciergella on näkemys matkakohteen aktiviteeteista juuri sinä ajankohtana ja hän näin ollen pystyy ehdottamaan sopivanlaista tekemistä asiakkaan tarpeisiin. Tällainen lisäpalvelu yhdistettynä hyvään asiakaspalveluun tuottavat asiakkaalle lisäarvoa.

Viimeisessä vaiheessa mitataan asiakkaan tyytyväisyys tai tyytymättömyys. Halutessaan hotelli voi pyytää palautetta asiakkaiden kokemuksista concierge-palvelun suhteen. Palaute voidaan joko yhdistää olemassa olevaan palautteenantojärjestelmään tai varsinkin alussa palvelusta voidaan pyytää palautetta suullisesti. Ollessaan tyytyväisiä tai tyytymättömiä asiakkaat voivat jakaa kokemuksiaan erilaisilla hotellisivustoilla niin, että palaute on myös muiden matkailijoiden nähtävillä. Nämä arvostelut voivat vaikuttaa potentiaalisten asiakkaiden mielipiteeseen hotellista ympäri maailmaa. Lisäksi hotellissa asioineet asiakkaat jakavat kokemuksiaan tutuilleen suullisesti. Varsinkin tämän tyyppisellä markkinoinnilla on suuri vaikutus ja se saattaa tuoda hotellille uusia asiakkaita, tai pahimmassa tapauksessa karkottaa niitä. Koko palvelumuotoiluprosessin tavoitteena oli luoda palvelu, jonka avulla asiakkaan ennako-odotukset palvelun suhteen täyttyvät ja hän poistuu hotellista tyytyväisenä.

## 7 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää millainen concierge-palvelu vastaisi BEST WESTERN PREMIER Hotel Katajanokan asiakkaiden toiveita. Teorian luotiin käsitys siitä, mitä asiakasymmärrys tarkoittaa palveluliiketoiminnassa ja miten concierge-palvelu nähdään osana hotellitoimintaa ja palveluita. Tuulaniemen mukaan (2011, 95) jatkuvassa kilpailussa ne yritykset, jotka ymmärtävät hyödyntää kohderyhmistä tehtyjä tutkimuksia ja kehittävät näille houkuttelevia palvelukokonaisuuksia, ovat niitä yrityksiä jotka menestyvät.

Laadulla tarkoitetaan asiakkaan kokemusta palvelun onnistumisesta. Laatu muodostuu siitä, kuinka hyvin jokin palvelu vastaa asiakkaan ennako-odotuksia, sekä toiveita ja kuinka hyvin asiakkaan henkilökohtaiset tarpeet voidaan tyydyttää. (Ylikoski 2001, 118.) Laadusta tinkimällä on myös usein suoria vaikutuksia yrityksen liiketoimintaan ja laadukkaaseen palveluun panostamiselle ei usein anneta tarpeeksi suurta huomiota (Leppänen 2007, 141). Opinnäytetyön tuotoksena syntyi valmis viitekehys BEST WESTERN PREMIER Hotel Katajanokan concierge-palvelulle. Palvelu suunniteltiin siten, että se olisi mahdollisimman laadukas ja vastaisi mahdollisimman monen hotellissa majoittuvan tarpeita.

Hyvän asiakaspalvelun tiedetään lisäävän asiakastyytyväisyyttä, joka taas johtaa asiakasuskollisuuteen. Tyytyväinen asiakas tuo yritykseen rahaa ja yrityksen liikevaihto kasvaa. (Leppänen 2007, 142-143.) Kun asiakkaiden ennako-odotukset voidaan BEST WESTERN PREMIER Hotel Katajanokalla concierge-palvelun avulla ylittää ja hän kokee saavansa palvelusta lisäarvoa, myös asiakasuskollisuuden odotetaan kasvavan ja asiakkaat suosittelevat hotellia muille. Sen lisäksi, että concierge-palvelu lisää asiakastyytyväisyyttä ja näin pitkällä aikavälillä myös hotellissa yöpymisten määrää, helpottaa se vastaanoton työntekoa ja selkeyttää työnjakoa. Concierge-palvelun avulla vastaanotossa voidaan keskittyä palvelemaan nopeasti sisään ja -uloskirjautuvat ja tarjota lisäpalvelua enemmän neuvontaa kaipaaville. Jossain hotelleissa concierge virkailija ottaa asiakkaaseen yhteyttä jo ennen kuin tämä majoittuu hotellilla. Tavoitteena on, että asiakkaan mieltymykset tiedetään valmiiksi ja asiakkaan saapuessa hänelle on räätälöity valmis ehdotus vierailun sisällöstä. Näin varmistetaan asiakkaalle laadukas ja odotukset ylittävä vierailukokemus. (Parets 2004, 52.) BEST WESTERN PREMIER Hotel Katajanokan concierge-palvelua voisi tulevaisuudessa kehittää myös siten, että asiakkaiden tarpeet kartoitettaisiin etukäteen tai tietoja tallennettaisiin asiakasrekisteriin. Näin asiakkaan vieraillessa uudelleen, olisi hotellilla jo valmiiksi tiedossa, mitä asiakas on edellisellä kerralla tehnyt, tai onko asioita joihin tulisi tällä kerralla kiinnittää enemmän huomiota, jotta palvelukokemusta saataisiin parannettua.

Concierge-palvelu on suunniteltu niin, että BEST WESTERN PREMIER Hotel Katajanokan olisi mahdollista ottaa se käyttöön ilman suuria muutoksia. Palvelut on valittu niin, että ne on helppo toteuttaa ja vastaanottovirkailijat osaavat jo suurimman osan tehtävistä. Myöskään uusia työntekijöitä ei tarvitsisi palvelua varten palkata. Jatkokehitystä ajatellen concierge - palvelun palvelutarjontaa olisi mahdollista laajentaa ja solmia erilaisia yhteistyösopimuksia muiden yritysten kanssa. Näin palvelusta olisi mahdollista saada myös konkreettista tuloa. Mikäli concierge-palvelu koettaisiin erittäin toimivaksi ja tarpeelliseksi, jatkossa vastaanotossa voisi työskennellä kaksi ihmistä, joista toinen hoitaisi pääasiassa concierge-tehtäviä. Concierge-palvelu toimisi tässä tilanteessa myös hotellin vahvana kilpailuetuna ja sen mainontaan voisi panostaa kunnolla.

Opinnäytetyön haasteena oli Moritzin palvelumuotoiluprosessin viiden vaiheen ja niihin valittujen menetelmien toteuttaminen, sekä concierge-palvelusta löytyvän tiedon vähyys. Asiakasprofiilien työstäminen olisi ollut hyvä toteuttaa yhteistyössä hotellin kanssa. Hotellin asiakkaiden osallistaminen ideointiin olisi myös saattanut tuottaa uusia näkökulmia concierge-palvelun sisältöön.

Toimeksiantajan kommenttien mukaan opinnäytetyössä oli laaja, kattava tietoperusta ja concierge-palvelun konkreettinen viitekehys koettiin valmiiksi käyttöönottoa varten. Käytetyt havainnollistamiskeinot, kuten taulukot ja sarjakuvat oli koettu hyödyllisiksi. SWOT-analyysin käyttäminen toi toimeksiantajan mukaan työhön käytännönläheisyyttä

Kokonaisuudessaan opinnäytetyö vastasi hyvin tavoitteeseen. Palvelun tarkoituksenmukaisuus ja hyödynnettävyys tarkentuvat kun palvelua testataan käytännössä. Tämän pohjalta palvelua olisi mahdollista kehittää saadun palautteen perusteella.

## Lähteet

- Alakoski, L., Hörkkö, P. & Lappalainen, H. 2006. Hotellin vastaanoton operatiivinen toiminta. Dark.
- Alén, J., Nenonen, C., Savola, T. & Uusimäki, L. 1997. Hotelli palveluiden tuottajana. Helsinki: Edita.
- Andersen, B. & Pettersen, P-G. 1996. The benchmarking handbook: step by step instructions. London: Chapman & Hall.
- Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisestä palveluliiketoimintaan. Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Helsinki: Tekes.
- Curedale, R. 2013. Service Design: 250 essential methods. Los Angeles: Design Community College.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Goodwin, K. 2009. Designingn for the digital age: How to create human-centered products and services. Indianapolis: Wiley Publishing Inc.
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 4.painos. Juva: WS Bookwell.
- Grönroos, C. 2000. Service Management and Marketing: a customer relationship management approach. Second edition. Chichester: Wiley.
- Grönroos, C. 1989. Miten palveluja markkinoidaan. 4.-5. painos. Espoo: Amer-yhtymä Weilin+Göös kirjapaino.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uudistettu painos. Porvoo: Bookwell.
- Helander, N., Kujala, J., Lainema, K. & Pennanen, M. 2013. Avaimia asiakasläheisyyteen. Uudistuva verkostomainen palveluliiketoiminta. Tampere: Suomen yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2006. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.
- Leppänen, E. 2007. Asiakaslähtöinen myynti. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Meroni, A. & Sangiorgi, D. 2011. Design for Services. Surrey: Gower Publishing Limited.
- Miettinen, S. (toim.) 2011. Palvelumuotoilu. Tampere: Tammerprint.
- Miettinen, S. & Koivisto, M. 2009. Designing Services with Innovative Methods. Keuruu: Otava Book Printing.
- Moritz, S. 2005. Service Design, Practical Access to an Evolving field. Köln: Köln International School of Design.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.

Price, B. & Jaffe, D. 2008. The best service is no service: how to liberate your customers from customer service, keep them happy & control costs. San Francisco: Jossey-Bass.

Rautiainen, M., Siiskonen, M. 2007. Majoitustoiminta ja palveluosaaminen. Helsinki: Restamark.

Stickdorn, M. 2012. This is Service Design Thinking : Basics-Tools-Cases. Basics - tools - cases. BIS. Publishers, Amsterdam.

Storbacka, K., Blomqvist, R., Dahl, J. & Haeger, T. 1999. Asiakkuuden arvon lähteillä. Juva: WS Bookwell.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. 2., tarkistettu painos. Helsinki: Talentum Media.

Ylikoski, T. 2001. Unohtuiko asiakas? Toinen uudistettu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

#### Artikkelit

Berfield, S. 2012. It can be arranged - Your concierge, an expert in satisfying every need. Bloomberg Business Week 12/2012, 45.

Parets, R. 2004. Concierge help hotels offer guests exactly what they want. Hotel & Motel Management, 20/2004, 52-53.

Stern, L. 2007. Concierge Impostors. Newsweek 02/2007, E02.

Wahl, A. 2006. Depersonalizing personal service. Canadian Business Jan 16-Jan 29/ 2006, 10.

#### Sähköiset lähteet

Arline, K & Fallon, N. 2015. SWOT Analysis: Examples, Templates & Definition. Viitattu 31.3.2015. <http://www.businessnewsdaily.com/4245-swot-analysis.html>

Best Western Premier Hotel Katajanokka. 2014a. Kiehtovat hääjuhlat historiallisessa miljöössä. Viitattu 12.11.2014. <http://www.bwkatajanokka.fi/haat-ja-juhlat/haat-2.html>

Best Western Premier Hotel Katajanokka. 2014b. Moderni Hotelli historiallisessa ympäristössä Helsingin keskustassa. Viitattu 11.11.2014. <http://www.bwkatajanokka.fi/hotelli/hotelli-katajanokka.html>

Best Western Premier Hotel Katajanokka. 2014. Rakennuksen historiaa. Viitattu 11.11.2014 <http://www.bwkatajanokka.fi/hotelli/historia-2.html>

Hotellit Suomessa -Best Western. 2014. Best Western. Viitattu 11.11.2014. <http://www.best-western.fi/etsi-hotelli/hotellit-suomessa>

Kuntalaiset keskiöön. Työkalupakki kuntalaisten osallistumiseksi palvelujen kehittämiseen ja päätöksentekoon. 2014. Kuntaliitto. Viitattu 14.4.2015. <http://flash.kunnat.net/2014/kuntalaiset-keskioon/#47>

The customer journey canvas. 2015. This is the online touchpoint of this is service design thinking. 2015. Viitattu 14.4.2015. [http://files.thisisservicedesignthinking.com/tisdt\\_cujoca.pdf](http://files.thisisservicedesignthinking.com/tisdt_cujoca.pdf)

The world's best way to make comics. 2015. Pixton. Viitattu 14.4.2014. <http://www.pixton.com/>

## Kuvat

Kuva 1: Benchmarking - sarjakuva .....	41
Kuva 2: Teemahaastattelu-sarjakuva .....	42
Kuva 3: Havainnointi-sarjakuva .....	43
Kuva 4: Pekka Pohjanmaalainen-persoonakortti (Böök & Hänninen 2015, mukaillen Kuntalaiset keskiöön 2015).....	47
Kuva 5: Valentina Vaativa-persoonakortti (Böök & Hänninen 2015, mukaillen Kuntalaiset keskiöön 2015).....	48
Kuva 6: Lars Liikematkailija-persoonakortti (Böök & Hänninen 2015, mukaillen Kuntalaiset keskiöön 2015).....	49

## Kuviot

Kuvio 1: Koettu laatu (Grönroos 2009, 105.).....	11
Kuvio 2: Palvelun laadusta tinkimisen vaikutukset (Leppänen 2007, 141.).....	12
Kuvio 3: Palvelun markkinointikolmio (Grönroos 2000, 55.) .....	14
Kuvio 4: Palvelun ominaisuudet, käytön seuraukset ja asiakkaan tyytyväisyys (Ylikoski 2001, 151.).....	17
Kuvio 5: Asiakkaan palvelukokemuksen muodostuminen (Ylikoski 2001, 154.) .....	18
Kuvio 6: Kaksoisvoitto (Tuulaniemi 2011, 103.) .....	27
Kuvio 7: Moritzin kuusi vaihetta (Moritz 2005, 123.) .....	28
Kuvio 8: Benchmarking pyörä (Andersen & Pettersen 1996, 14.) .....	30
Kuvio 9: Concierge-palvelu Pekka Pohjanmaalainen .....	51
Kuvio 10: Concierge - palvelu Valentina Vaativa .....	52
Kuvio 11: Concierge-palvelu Lars Liikematkailija .....	54
Kuvio 12: Concierge-palvelun palvelupolku (Böök & Hänninen 2015, mukaillen Stickdorn & Schneider 2015). .....	64

## Taulukot

Taulukko 1: Kyselylomake BestWestern Premier Hotel Katajanokalle .....	44
Taulukko 2: Kyselylomake hotellissa usein majoittuville .....	45
Taulukko 3: Kuusi ajatteluhattua .....	50
Taulukko 4: SWOT - analyysi Pekka Pohjanmaalainen .....	56
Taulukko 5: SWOT - analyysi Valentina Vaativa .....	57
Taulukko 6: SWOT - analyysi Lars Liikematkailija.....	58
Taulukko 7: Yhteenveto concierge - palvelusta .....	60



## Liitteet

Liite 1: Benchmarking .....	74
Liite 2: Teemahaastattelu .....	75
Liite 3: Havainnointi .....	76
Liite 4: Kyselylomake suomeksi .....	77
Liite 5: Kyselylomake englanniksi .....	79
Liite 6: Kyselylomake usein hotellissa majoittuville .....	81

## Liite 1: Benchmarking

- Kutsutaanko palvelua nimellä concierge? (jos ei, niin millä nimellä)
- Kauanko palvelu on ollut käytössä hotellissanne?
- Miksi se on perustettu? (kenen toimesta, mitkä lähtökohdat, mitä tarpeita vastaamaan)
- Miten palvelu on auki? (kellonajat, vuodenajat)
- Paljonko palvelun käyttö maksaa asiakkaalle?
- Kuka hotellin työntekijä palvelussa työskentelee?
- Missä palvelu sijaitsee konkreettisesti?
- Millaisia palveluita asiakkaan on mahdollista saada?
- Onko palvelulle ollut kysyntää?
- Millaiset pyynnöt/tilanteet ovat yleisimpiä?
- Onko asiakkailta tullut ennalta arvaamattomia toiveita?
- Minkä tyyppiset asiakkaat käyttävät eniten palvelu?
- Ovatko suomalaiset löytäneet palvelun?
- Miten palvelua markkinoidaan?
- Millaisena näette palvelun tulevaisuuden?
- Miten palvelua voisi kehittää?

## Liite 2: Teemahaastattelu

### Palvelukokonaisuus

- Mikä on hotellin ydinpalvelu ja miksi?
- Entä avustavat palvelut ja tukipalvelut?
- Millaisia palvelukokonaisuuksia asiakkaille tarjotaan?
- Millaisia palveluita asiakkaat toivovat?
- Millaisia palveluita hotelli voisi tulevaisuudessa tarjota?

### Palvelun laatu

- Millä tavalla kuvailet hotellinne palvelua?
- Miten tärkeänä pidätte laadukasta palvelua, miksi?
- Miten laadukasta palvelunne on, kuvaile?
- Mitkä asiat tekevät palvelustanne laadukkaan?
- Miten voisitte parantaa palvelun laatua?

### Asiakaslähtöisyys

- Kuinka asiakaslähtöistä toimintanne on, miten se ilmenee?
- Miten asiakaslähtöisyys näkyy toiminnassanne?
- Mitä hyötyä koette asiakaslähtöisyydestä olevan?

### Asiakastyytyväisyys

- Seurataanko teillä asiakastyytyväisyyttä? Jos seurataan niin miten ja jos ei, niin miksi ei?
- Miten asiakkaita osallistetaan hotellin kehittämisessä?
- Millä tavalla asiakkaiden tyytyväisyys näkyy?
- Mistä asioista koette asiakastyytyväisyyden muodostuvan?
- Miten asiakkaat pidetään tyytyväisinä?
- Miten asiakkaille tuotetaan arvoa?

### Vastaanotto

- Miten toimiva palvelu hotellin vastaanotto on tällä hetkellä?
- Milloin vastaanotossa on ruuhkahuippuja ja mistä ne muodostuvat?
- Millaisia asioista (ei check in/out) asiakkaat pyytävät ja kysyvät vastaanotosta?
- Millaiset asiat työllistävät vastaanottoa eniten?
- Voiko vastaanotto toteuttaa kaikki asiakkaiden pyynnöt, jos ei, niin mitä ei voida toteuttaa?
- Kuvaile unelmien vastaanotto (vain taivas on rajana)?
- Kokisitko concierge - palvelusta olevan hyötyä hotellissanne, missä tilanteissa ja miten?

### Liite 3: Havainnointi

Päivä:

Aika ja paikka:

Ruuhka:

Hotellin käyttöaste:

Check in ja out:

Vastaanoton työntekijöiden lukumäärä:

Tunnelma:

Vastaanotossa asioiva asiakas:

- Ikä
- Sukupuoli
- Kuinka suuressa ryhmässä matkustaa
- Työmatka vai lomamatka
- Uusi vai vanha asiakas
- Mitä tekee vastaanotossa, syy? (Check in/out, jotain muuta)
- Kauanko asiointi vastaanotossa kestää?
- Saako vastauksen asioinnin syyhyn?
- Lähteekö asiakas tyytyväisenä? (ilmeet, eleet, puheet)
- Millainen tunnelma vastaanottoon jää tilanteen jälkeen?

#### Liite 4: Kyselylomake suomeksi

Vastaamalla kyselyyn osallistut concierge -palvelun kehittämiseen Best Western Hotel Katajanokalle, osana Laurea ammattikorkeakoulun oppilaiden opinnäytetyötä. Ympyröi vastauksista oikea vaihtoehto tai täydennä tarvittaessa vastausta annetulle viivalle.

Sukupuoli

Mies  
Nainen

Ikä

alle 18 vuotta  
19-30 vuotta  
30-45 vuotta  
45-60 vuotta  
yli 60 vuotta

Kansalaisuus

\_\_\_\_\_

1. Kuinka monta kertaa vuodessa matkustatte ulkomaille?

en joka vuosi  
1-2 kertaa vuodessa  
3-4 kertaa vuodessa  
useammin

2. Syy miksi yövytte hotellissa / matkan tarkoitus?

matkailu / turismi  
työ  
opiskelu  
muu, mikä? \_\_\_\_\_

3. Mistä etsitte tietoa Helsingin nähtävyyksistä/tapahtumista ym.?

Internet  
tutut  
matkaoppaat (kirjallisuus)  
matkanjärjestäjä  
hotellin vastaanotto  
muu, mikä? \_\_\_\_\_

en tarvitse tietoa Helsingin nähtävyyksistä

4. Mistä etsitte tietoa Helsingissä liikkumisesta?

Internet  
tutut  
matkaoppaat (kirjallisuus)  
matkanjärjestäjä  
hotellin vastaanotto  
muu, mikä? \_\_\_\_\_

en tarvitse tietoa Helsingissä liikkumisesta

5. Mitä kautta varaatte lippuja? (esim. teatteri, elokuva, nähtävyydet, näyttely jne.)

tapahtumanjärjestäjä  
Internet  
matkanjärjestäjä  
hotellinvastaanoton kautta  
muu, mikä? \_\_\_\_\_

ei tarvetta varata lippuja

Concierge -palvelulla tarkoitetaan hotellin vastaanoton yhteydessä olevaa erillistä palvelupistettä, josta hotellin vieraat voivat varata esimerkiksi lippuja eri tapahtumiin tai tilata taksin.

6. Oletko käyttänyt concierge -palvelua?

Kyllä

Ei

(jos vastasitte ei, siirtykää kysymykseen 8. )

7. Jos vastasitte kyllä, kuinka hyödylliseksi koitte käyttämäenne palvelun?

Erittäin hyödyllinen

Hyödyllinen

Ei hyödyllinen

En osaa sanoa

8. Mitä palveluja toivoisitte voivanne hankkia concierge -palvelun kautta Best Western Hotel Katajanokalla?

---

9. Onko hotellissa yöpymisen aikana ilmennyt tilannetta, jossa olisitte tarvinnut apua? Mistä saitte apua?

---

10. Miten koette, että Best Western Hotel Katajanokan hotellin vastaanotto auttaa teitä tarvittaessa?

Erittäin hyvin

Hyvin

Ei hyvin

En osaa sanoa

Kiitos vastauksistanne!

Ystävällisin terveisin,  
Anna-Kaisa Böök & Karoliina Hänninen

## Liite 5: Kyselylomake englanniksi

By answering the following questions you are participating in the development of concierge service for Best Western Hotel Katajanokka. This is a part of Laurea University of Applied Science's students' thesis. Please, circle the right answer or fill in your answer on the given line.

Gender

Male  
Female

Age

Under 18  
19-30 years  
30-45 years  
45-60 years  
Over 60 years

Nationality

\_\_\_\_\_

1. How many times a year are You traveling abroad?

not every year  
once or twice a year  
3-4 times a year  
more often

2. Reason you are staying in this hotel / purpose of your travel?

tourism  
work  
study  
other, what? \_\_\_\_\_

3. Where are you finding information about attractions / events of Helsinki?

Internet  
friends, family etc.  
guidebooks  
travel agency  
hotel reception  
other, what? \_\_\_\_\_

I don't need information about them

4. Where are you finding information about getting around in Helsinki?

Internet  
friends, family etc.  
guidebooks  
travel agency  
hotel reception  
other, what? \_\_\_\_\_

I don't need information about them

5. Via which service are you reserving tickets for attractions, theater, movies, events, exhibitions etc?

event organizer  
Internet  
travel agency  
hotel reception  
other, what ? \_\_\_\_\_

I don't need to reserve tickets

Concierge service means separate desk in hotel reception where you can for example reserve tickets or order a taxi.

6. Have you ever used a concierge service?

Yes  
No (if you answered no go to question 8.)

7. If yes, how useful you think the service was?

Very useful  
Useful  
Not useful  
I don't know

8. What kind of services you would like to get via concierge service in Best Western Hotel Katajanokka?

- 
9. During the stay in Best Western Hotel Katajanokka, has there been any situation where you needed help? Where did you get help from?

- 
10. How do you feel that the reception of Best Western Hotel Katajanokka has been able to help you?

Really well  
Well  
Not well  
I don't know

Thank you for your answers!

Best Regards,

Anna-Kaisa Böök & Karoliina Hänninen



Liite 6: Kyselylomake usein hotellissa majoittuville

Vastaamalla kyselyyn osallistut concierge -palvelun kehittämiseen Best Western Hotel Katajanokalle, osana Laurea ammattikorkeakoulun oppilaiden opinnäytetyötä. Ympyröi vastauksista oikea vaihtoehto tai täydennä tarvittaessa vastausta annetulle viivalle.

Sukupuoli

Mies  
Nainen

Ikä

alle 18 vuotta  
19-30 vuotta  
30-45 vuotta  
45-60 vuotta  
yli 60 vuotta

Kansalaisuus

\_\_\_\_\_

1. Kuinka monta kertaa vuodessa matkustatte ulkomaille?

en joka vuosi  
1-2 kertaa vuodessa  
3-4 kertaa vuodessa  
useammin

2. Syy miksi yövytte hotellissa yleensä / matkan tarkoitus?

matkailu / turismi  
työ  
opiskelu  
muu, mikä? \_\_\_\_\_

3. Mistä etsitte tietoa nähtävyyksistä / tapahtumista ym.?

Internet  
tutut  
matkaoppaat (kirjallisuus)  
matkanjärjestäjä  
hotellin vastaanotto  
muu, mikä? \_\_\_\_\_

en tarvitse tietoa Helsingin nähtävyyksistä

4. Mistä etsitte tietoa matkakohteesta liikkumisesta?

Internet  
tutut  
matkaoppaat (kirjallisuus)  
matkanjärjestäjä  
hotellin vastaanotto  
muu, mikä? \_\_\_\_\_

en tarvitse tietoa Helsingissä liikkumisesta

5. Mitä kautta varaatte lippuja? (esim. teatteri, elokuva, nähtävyydet, näyttely jne.)

tapahtumanjärjestäjä  
Internet  
matkanjärjestäjä  
hotellinvastaanoton kautta  
muu, mikä? \_\_\_\_\_

ei tarvetta varata lippuja

Concierge -palvelulla tarkoitetaan hotellin vastaanoton yhteydessä olevaa erillistä palvelupistettä, josta hotellin vieraat voivat varata esimerkiksi lippuja eri tapahtumiin tai tilata taksin.

6. Oletko käyttänyt concierge -palvelua?

Kyllä  
Ei (jos vastasitte ei, siirtykää kysymykseen 8. )

7. Jos vastasitte kyllä, kuinka hyödylliseksi koitte käyttämäenne palvelun?

Erittäin hyödyllinen  
Hyödyllinen  
Ei hyödyllinen  
En osaa sanoa

8. Mitä palveluja toivoisitte voivanne hankkia concierge -palvelun kautta?

---

9. Onko hotellissa yöpymisten aikana ilmennyt tilanteita, jossa olisitte tarvinnut apua? Mistä saitte apua?

---

Kiitos vastauksistanne!

Ystävällisin terveisin,  
Anna-Kaisa Böök & Karoliina Hänninen